

Juin 2024



Rapport du vérificateur général 2023



Au service du conseil municipal
et de la population

VILLE DE

QUÉBEC

Vérificateur général de la Ville de Québec



RAPPORT 2023

Juin 2024

PRÉSENTÉ AU CONSEIL MUNICIPAL

La version électronique de ce document est diffusée sur notre site Internet à l'adresse suivante : www.ville.quebec.qc.ca/apropos/administration/verificateur-general.

Québec, le 17 juin 2024

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

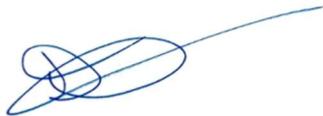
Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chap. C-19), je vous transmets le *Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec pour l'année 2023, juin 2024*, pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal.

Ce rapport inclut le rapport de l'auditeur indépendant sur l'audit des comptes du Vérificateur général.

Veuillez agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes sentiments distingués.

Le vérificateur général de la Ville de Québec,



Daniel Rancourt, CPA auditeur

Table des matières

Chapitre 1	Observations du vérificateur général	7
Chapitre 2	Gestion du déneigement.....	13
Chapitre 3	Mise en œuvre de la Stratégie de développement durable	71
Chapitre 4	Matériel destiné au traitement des eaux	115
Redditions de comptes		
Chapitre 5	Rapport financier de la Ville et autres rapports	155
Chapitre 6	Subventions annuelles de 100 000 \$ ou plus versées à des personnes morales	163
Chapitre 7	Suivi des recommandations du rapport annuel 2019	167
Chapitre 8	Rapport d'activité du Vérificateur général	171
Chapitre 9	État des dépenses du Vérificateur général	179
Annexe I	Organigramme général de la Ville de Québec	185
Annexe II	Dispositions de la <i>Loi sur les cités et villes</i> concernant le vérificateur général et le vérificateur externe	189
Annexe III	Dispositions de la résolution du conseil municipal de la Ville de Québec sur le comité de vérification.....	203



1

Observations du vérificateur général

Introduction

Dans le présent chapitre, comme je m’y étais engagé l’an passé, je présente la planification stratégique que j’ai élaborée avec l’aide de mon équipe. Je vous présente aussi la nouvelle structure organisationnelle de l’équipe du vérificateur général qui servira d’assise à cette planification. Enfin, je fais un bref retour sur le projet du tramway de Québec et sur les décisions prises à cet égard.

Planification stratégique

Dans le rapport annuel déposé en juin 2023, je présentais quatre priorités pour alimenter notre réflexion en vue d’élaborer notre planification stratégique :

- le développement durable;
- les enjeux financiers;
- la sécurité de l’information;
- le tramway de Québec.

Une fois la planification stratégique élaborée, les trois premières priorités y ont été intégrées. Pour ce qui est de la quatrième priorité, qui est le projet du tramway de Québec, j’y reviens plus tard dans ce chapitre.

Notre planification stratégique couvre les années 2024 à 2029 inclusivement. Elle s’articule autour des trois orientations suivantes :

- Réaliser des travaux à valeur ajoutée pour le conseil municipal et la population.
- Favoriser le développement durable par nos travaux.
- Valoriser le travail de qualité et le personnel de l’équipe du vérificateur général.

Pour chacune des orientations, nous avons établi des objectifs, accompagnés d’indicateurs et de cibles à court, moyen ou long terme (voir le tableau 1).

Tableau 1 – Planification stratégique 2024-2029 du Vérificateur général

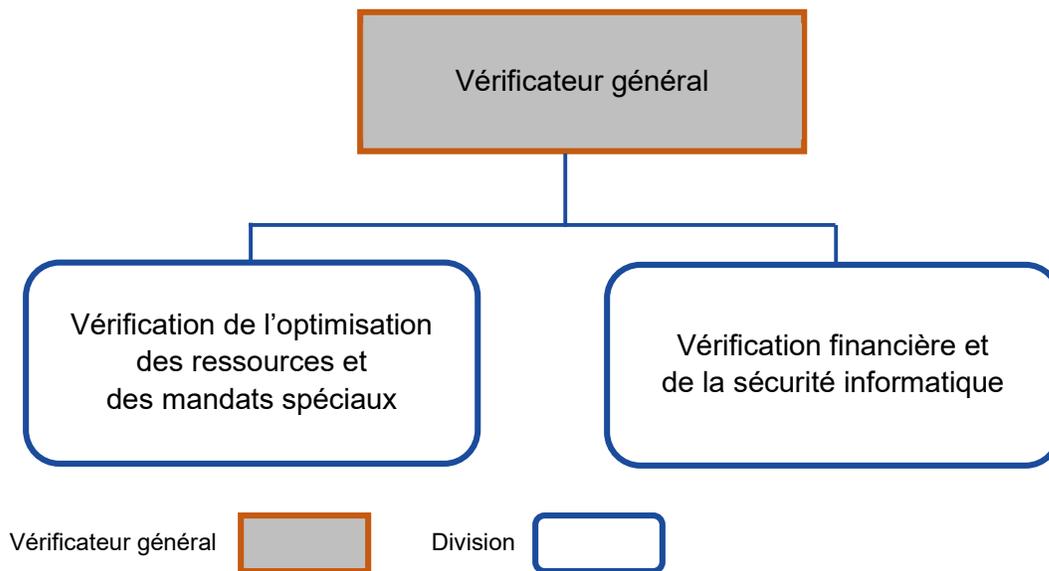
Objectif	Indicateur	Cible
Orientation 1 – Réaliser des travaux à valeur ajoutée pour le conseil municipal et la population		
Mener des audits de performance axés sur les services reçus par les citoyens et citoyennes	Nombre d’audits par année	Un audit par année
Sensibiliser les membres du conseil municipal et la population à des enjeux financiers	Nombre d’enjeux financiers traités dans le rapport annuel	Un enjeu financier par année
Mener des audits qui portent sur la sécurité informatique	Nombre d’audits par année	Un audit par année à compter du rapport annuel 2025
Assurer la mise en œuvre des recommandations formulées dans nos rapports annuels	Pourcentage des recommandations suivies ou ayant connu des progrès satisfaisants	80 %
Orientation 2 – Favoriser le développement durable par nos travaux		
Rehausser la visibilité du développement durable dans les rapports d’audit de performance	Modifier la méthodologie d’audit de performance	Modification progressive en 2024 et modification terminée en 2025
	Nombre d’audits par année	Un audit par année à compter du rapport annuel 2024 Deux audits par année à compter du rapport annuel 2025
Mener des audits de performance axés sur la stratégie de développement durable de la Ville de Québec	Nombre d’audits	Un audit dans le rapport annuel 2025 Un audit dans le rapport annuel 2028
Développer l’expertise de l’équipe du vérificateur général en matière de développement durable	Nombre moyen d’heures de formation structurée par année en développement durable par employé du domaine de l’audit	3,5 heures
Orientation 3 – Valoriser le travail de qualité et le personnel de l’équipe du vérificateur général		
Maintenir l’expertise du personnel	Nombre moyen d’heures de formation structurée par année par employé du domaine de l’audit	25 heures
Maintenir un environnement de travail mobilisant pour le personnel	Pourcentage de mobilisation annuel du personnel	80 %

Dans le rapport du vérificateur général 2024 et les suivants, j’effectuerai une reddition de comptes annuelle en lien avec les objectifs de cette planification stratégique. Cette reddition sera présentée dans le chapitre intitulé « Rapport d’activité du Vérificateur général ».

Structure organisationnelle

Au cours de l'automne 2023 et de l'hiver 2024, j'ai travaillé à l'élaboration d'une nouvelle structure organisationnelle pour l'équipe du vérificateur général (voir la figure 1). Le but était de mettre en place les bases nécessaires pour réaliser les nouveaux objectifs en lien avec les enjeux financiers et la sécurité informatique.

Figure 1 – Nouvelle structure organisationnelle du Vérificateur général de la Ville de Québec



La Division de la vérification de l'optimisation des ressources et des mandats spéciaux continue de réaliser les missions de vérification de l'optimisation des ressources et d'effectuer les travaux en lien avec la Ligne de signalement fraude et inconduite. De plus, elle a la responsabilité d'intégrer le développement durable à l'intérieur de nos rapports.

Auparavant, la vérification financière était sous la supervision directe du vérificateur général. La création de la Division de la vérification financière et de la sécurité informatique vise à affecter un directeur ou une directrice ainsi que les ressources nécessaires aux deux priorités que sont les enjeux financiers et la sécurité informatique. Cette division planifiera et réalisera les travaux nécessaires à la production des nouveaux rapports ainsi que la vérification des états financiers annuels. Elle bonifiera ainsi l'offre de service de l'équipe du vérificateur général.

Compte tenu de la nature des activités de vérification, les ressources humaines de ces deux divisions aideront à combler les besoins lors des périodes de pointe de chacune des missions de vérification. Cette façon de faire permet d'optimiser les ressources.

Tramway de Québec

Une de mes priorités est de réaliser des rapports objectifs et utiles au cours des prochaines années sur le projet du tramway de Québec. À cet effet, au printemps 2023, mon équipe et moi avons débuté la vigie annuelle auprès du Bureau de projet du tramway de Québec et du Réseau de transport de la Capitale.

En novembre 2023, le ministère des Transports et de la Mobilité durable a demandé à la Ville de Québec d'arrêter ou de suspendre les différents travaux, à l'exception des travaux essentiels. J'ai alors décidé de suspendre la vigie en cours. L'incertitude liée à la portée et à la responsabilité de la réalisation du projet m'incite à attendre la suite des événements car, dans un tel contexte, la valeur ajoutée de la vigie n'est pas assurée.

Mandat du vérificateur général ou de la vérificatrice générale

La *Loi sur les cités et villes* spécifie que le conseil de chaque municipalité de 100 000 personnes ou plus doit nommer une vérificatrice générale ou un vérificateur général. Cette personne est nommée par « [...] résolution adoptée au deux tiers des voix des membres du conseil ». De plus, son mandat est unique d'une durée de sept ans. Le conseil peut prolonger ce mandat sans que sa durée ainsi prolongée n'excède 10 ans.

Son mandat comporte, dans la mesure qu'il ou elle juge appropriée, l'audit des états financiers, l'audit de conformité des opérations avec les lois, les règlements, les politiques et les directives ainsi que l'audit de performance. Son champ de compétences couvre principalement la Ville, les organismes et les personnes morales qui en font partie ainsi que les organismes qui reçoivent des subventions de 100 000 \$ ou plus de la Ville.

Le vérificateur général soumet un rapport au conseil municipal afin de rendre compte des travaux qu'il a réalisés au cours de la dernière année. Ce rapport comprend non seulement les résultats de ses travaux, mais aussi les constatations, les conclusions et les recommandations qui en découlent.



2

**Rapport de mission de certification indépendant
sur la gestion du déneigement**

Audit en bref

Enjeu

Le déneigement est un service essentiel qui favorise la mobilité des personnes, facilite le transport des biens et garantit la sécurité des usagères et usagers des réseaux piétonnier, cyclable et routier.

La Ville de Québec doit rechercher l'équilibre entre la sécurité, les besoins et les attentes de la population, le contexte budgétaire et les enjeux environnementaux, tout en assurant l'efficacité, l'efficience et la pérennité du service.

Objectif

Nous avons réalisé un audit de performance sur la gestion du déneigement. Il visait à déterminer si la Direction de l'Arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge gère les activités de déneigement de manière efficace, efficiente et économique, le tout dans un souci de protection de l'environnement et de sécurité routière.

Constats

- 1** La Direction de l'Arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge a mis en place différents mécanismes pour permettre l'application de la Politique de viabilité hivernale. Des améliorations sont toutefois nécessaires pour qu'elle obtienne de l'information fiable sur les délais des opérations et pour que les engagements prévus dans la Politique soient respectés.

- 2** L'organisation du travail ne repose pas toujours sur des analyses ou des outils qui permettent d'optimiser les ressources.

- 3** Des améliorations sont nécessaires pour que les exigences environnementales soient respectées et pour que les besoins d'entreposage de la neige soient satisfaits.

- 4** Les outils de communication utilisés pour informer la population sur les activités de déneigement favorisent la responsabilité citoyenne, mais ils facilitent peu la compréhension de leur déroulement et ne fournissent pas certains renseignements utiles, comme l'état d'avancement des opérations.

- 5** La Direction de l'Arrondissement a pris des mesures particulières lors de la tenue d'évènements d'envergure en février 2023. Toutefois, elle ne dispose pas d'analyse opérationnelle ni d'analyse économique pour mesurer les impacts de mener des opérations d'enlèvement la fin de semaine.

Recommandations

À la Direction de l'Arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge

- 47 Nous lui avons recommandé de s'assurer que l'information relative aux délais des opérations de déneigement saisie dans la plateforme collaborative est fiable.
- 48 Nous lui avons recommandé de revoir la méthode de calcul des délais de déneigement pour qu'elle soit cohérente avec le déroulement des opérations sur le terrain.
- 49 Nous lui avons recommandé de recueillir les données relatives aux opérations de grattage des pistes cyclables en site propre afin d'être en mesure de calculer le taux de respect des délais.
- 50 Nous lui avons recommandé d'obtenir des données justes au moment opportun afin d'améliorer l'évaluation de sa performance et d'assurer une meilleure prise de décision.
- 51 Nous lui avons recommandé de mettre en place les moyens nécessaires pour favoriser l'atteinte des objectifs de la Politique de viabilité hivernale en établissant un processus de suivi des actions, notamment en nommant une ou un responsable et en établissant des cibles pour chacune des actions.
- 71 Nous lui avons recommandé d'analyser différents scénarios de répartition des opérations entre le mode en régie et le mode en sous-traitance en tenant compte des coûts et d'établir les paramètres à prendre en compte pour cette répartition.
- 72 Nous lui avons recommandé de se doter d'outils qui assureront un meilleur suivi du respect du règlement sur les heures de conduite et qui faciliteront l'élaboration des horaires de travail.
- 73 Nous lui avons recommandé de se doter d'outils qui permettront une répartition équitable et une utilisation optimale des équipements entre les garages.
- 94 Nous lui avons recommandé de prendre les mesures nécessaires afin de respecter le volume maximal autorisé dans chacun des dépôts à neige.
- 95 Nous lui avons recommandé de réaliser les travaux de mise aux normes environnementales des dépôts à neige.
- 96 Nous lui avons recommandé d'inclure dans sa reddition de comptes des informations pertinentes en lien avec la conformité environnementale des dépôts à neige.

- 97 Nous lui avons recommandé de mettre en place une procédure pour que les régulateurs d'épandage soient calibrés selon les bonnes pratiques.
- 98 Nous lui avons recommandé de réaliser la mise aux normes des centres d'entreposage et de manutention des sels de voirie pour s'assurer de la pérennité des installations et minimiser les répercussions des fondants sur l'environnement.
- 115 Nous lui avons recommandé de voir à ce que l'information transmise aux citoyens et citoyennes soit enrichie en ce qui concerne les modalités d'application de la Politique de viabilité hivernale, notamment pour les éléments suivants :
- le niveau de priorité de la chaussée pour les opérations d'enlèvement;
 - les critères de déclenchement des opérations d'enlèvement;
 - les délais prévus et réels des opérations de grattage et d'épandage et des opérations d'enlèvement de la neige.

Table des matières

En quoi consiste cet audit?	19
Sujet.....	19
Enjeu.....	23
Personnes ou services visés	23
Objectif.....	24
Quels sont les constats de l’audit?.....	24
1. Application de la Politique de viabilité hivernale.....	24
2.. Organisation du travail.....	32
3. Dépôts à neige et entrepôts des sels et abrasifs	37
4. Communications.....	45
5. Évènements de février 2023.....	51
Quelles sont les conclusions de l’audit?.....	56
Quel est le fondement de la mission d’audit?	57
Sujet et portée des travaux.....	57
Stratégie.....	57
Responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec.....	57
Normes professionnelles	57
Qu’en pense le service visé par cet audit?.....	59
Annexe I – Niveaux de service en phase « grattage et épandage »	61
Annexe II – Objectif d’audit et critères d’évaluation	69

En quoi consiste cet audit?

Sujet

Cocktail météo

Ensemble de phénomènes météorologiques, en particulier un mélange de types de précipitations (neige, verglas, grésil, pluie, etc.), qui se succèdent généralement en un court laps de temps lorsque les températures sont près du point de congélation (zéro degré Celsius).

- 1 Québec est l'une des villes canadiennes à recevoir le plus de neige chaque année¹, soit 300 centimètres en moyenne, sans compter la pluie, le verglas et les **cocktails météo** (voir le tableau 1).

Tableau 1 – Précipitations hivernales à Québec de 2019 à 2023

Hiver	Pluie (mm)	Verglas (mm)	Neige (cm)	Nombre de cocktails météo
2019-2020	282	45	291	13
2020-2021	210	15	210	14
2021-2022	279	41	315	22
2022-2023	238	6	325	11

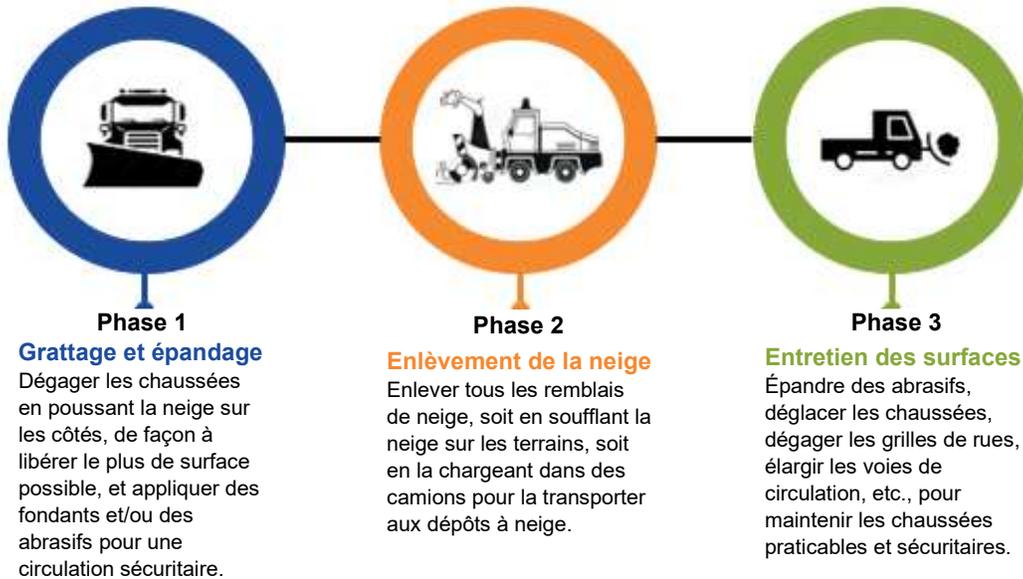
Source : Ville de Québec, *Programme de gestion des sels de voirie et des abrasifs. Rapport de fin de saison hivernale 2022-2023*, document non publié.

- 2 Ces conditions nordiques posent un défi de taille aux équipes qui ont à entretenir les réseaux piétonnier, cyclable et routier pour qu'ils demeurent praticables et sécuritaires. La ville compte environ 2 400 km de rues municipales, 1 300 km de trottoirs et 110 km de pistes cyclables. Ces dernières se situent directement dans les rues² ou en site propre, c'est-à-dire en un endroit indépendant d'une voie de circulation routière. Il y a aussi plus de 500 sites (stationnements, stations de pompage, etc.) qui doivent être entretenus et déneigés au cours de la saison hivernale.
- 3 Afin d'offrir un service adapté aux milieux et aux habitudes de vie de la population, la Ville de Québec a adopté en 2020 la Politique de viabilité hivernale. C'est dans cette politique que la Ville a déterminé les surfaces à déneiger, les niveaux de service, les critères de déclenchement des opérations, la fréquence de passage, les délais d'exécution et les états de surface attendus.
- 4 Les niveaux de service diffèrent selon les trois réseaux (piétonnier, cyclable et routier) et les trois grandes phases de déneigement (voir la figure 1). L'annexe I présente les niveaux de service pour la première phase.

1. Statistique Canada, « Poudrière », *StatsCAN+*, 3 janvier 2023. [statcan.gc.ca/o1/fr/plus/2626-poudriere] (21 mars 2024).

2. On distingue les chaussées désignées (rues à faible circulation routière), les bandes cyclables (zones réservées avec marquage au sol) et les pistes sur rue (zones réservées avec marquage au sol et séparées par des éléments verticaux).

Figure 1 – Processus de déneigement par phase



5 Pour mener à bien l'ensemble des activités de déneigement, la Ville de Québec a recours à deux modes de gestion :

- Mode en régie : la Ville de Québec assure le service par ses propres moyens humains et matériels.
- Mode en sous-traitance : la Ville confie le service à une entreprise privée selon les conditions énoncées dans un contrat.

En fonction de la superficie à déneiger (en mètres carrés), environ 55 % des activités de déneigement sont réalisées en régie, et 45 % en sous-traitance.

6 Le tableau 2 montre qu'en 2022, les activités de déneigement ont coûté 91 M\$ et que les contrats de sous-traitance ont représenté plus de la moitié des coûts réels.

Tableau 2 – Coûts budgétés et réels du déneigement en 2022

Catégorie de coûts	Dépenses	Montant budgété (M\$)	Montant réel (M\$)
Gestion en sous-traitance	Contrats	45,1	49,3
Gestion en régie	Salaires, biens et services pour les opérations de déneigement et de transport de la neige	18,8	28,0
	Équipements motorisés (carburant, immatriculations, travaux d'entretien et de réparation)	N. d.	9,3
Exploitation des dépôts à neige – sous-traitance	Gestion des transports de la neige et des sites en hiver	3,2	4,2
Exploitation des dépôts à neige – en régie	Entretien régulier, travaux pour accentuer la fonte de la neige usée entre chaque saison hivernale, nettoyage des surfaces	N. d.	0,2
Total		67,1	91,0

Source : Ville de Québec, *Bilan de saison déneigement 2021-2022*, p. 6. [ville.quebec.qc.ca/apropos/planification-orientations/deneigement/docs/Bilan_de_la_saison_de_deneigement_2021_2022.pdf] (25 mars 2024).

- 7 En ce qui concerne les activités en régie, les opérations de déneigement mobilisent environ 500 employées et employés au cours de l'hiver. Ces personnes proviennent des équipes affectées à l'entretien des voies de circulation et à l'entretien des réseaux d'aqueducs et d'égouts.
- 8 Les équipes utilisent différents véhicules (voir la figure 2). La plupart nécessitent une formation préalable. De plus, pour des raisons de sécurité routière, l'utilisation de certains de ces véhicules est soumise au *Règlement sur les heures de conduite et de repos des conducteurs de véhicules lourds*. Au cours de l'hiver 2023-2024, plus de 300 véhicules, répartis dans 7 garages, étaient utilisés aux fins des opérations de déneigement.

Figure 2 – Véhicules affectés au déneigement



Souffleuse



Niveleuse d'hiver



Chargeuse



Rétrocaveuse



Camion-benne



Chasse-neige à un versoir



Chasse-neige de trottoir
sur chenilles



Chasse-neige de trottoir
sur roues



Chasse-neige à deux versoirs
avec épandeur

Source : Service de la gestion des équipements motorisés

- 9 Le déneigement est un service essentiel qui a des répercussions non seulement sur la gestion financière de la ville, mais aussi sur l'environnement. L'utilisation de sels de voirie n'est pas sans conséquence sur les milieux naturels : leur rejet dans les cours d'eau entraîne la dégradation des écosystèmes aquatiques et nuit à leur biodiversité. De plus, la présence de chlorures dans la neige usée, due aux sels de voirie, engendre des coûts pour le traitement de l'eau potable et l'entretien des infrastructures. D'ailleurs, certaines routes font l'objet d'un entretien plus écologique. Ce sont les **écoroutes d'hiver**³. En 2023, la ville en comptait 20 km, la plupart étant situées dans le secteur du lac Saint-Charles et du lac Clément ainsi que dans les quartiers de Charlesbourg, de Val-Bélair et de Loretteville.

Écoroute d'hiver

Route faisant l'objet d'un mode d'entretien alternatif afin de diminuer l'impact des sels de voirie sur l'environnement. On procède alors plus souvent au grattage des chaussées et on privilégie l'utilisation d'abrasifs tels que le sable et les petites pierres.

3. Gouvernement du Québec, « Écoroute d'hiver », *Gouvernement du Québec. Informations et services gouvernementaux*, 2024. [quebec.ca/transports/circulation-securite-routiere/periode-hivernale/deneigement-deglacage-routes/ecoroute-dhiver] (21 mars 2024).

- 10 Parallèlement, les certificats d'autorisation émis par le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs exigent les taux maximaux à respecter quant aux matières en suspension, aux huiles et graisses, aux chlorures et aux métaux dans les eaux de fonte (eaux de surface et souterraines) des dépôts à neige.
- 11 Enfin, le déneigement implique la collaboration citoyenne et l'engagement social. Il doit permettre le déplacement sécuritaire des gens, notamment des clientèles vulnérables : enfants, personnes âgées et personnes en situation de handicap. Il demande aussi aux citoyens et citoyennes de modifier ou de renforcer certains comportements afin de faciliter les opérations, comme la conduite en hiver, l'emplacement des bacs à ordures, la protection des biens et des arbres, le stationnement en bordure de rue, etc. La densité urbaine est une réalité qui exige un effort collectif pour faciliter l'entretien hivernal des voies publiques.

Enjeu

- 12 Le déneigement est un service essentiel qui favorise la mobilité des personnes, facilite le transport des biens et garantit la sécurité des usagers et usagers des réseaux piétonnier, cyclable et routier.
- 13 La Ville de Québec doit rechercher l'équilibre entre la sécurité, les besoins et les attentes de la population, le contexte budgétaire et les enjeux environnementaux, tout en assurant l'efficacité, l'efficience et la pérennité du service.

Personnes ou services visés

- 14 Cet audit concerne la Division de la gestion du déneigement (DGD), qui relève de la Direction de l'Arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge. Elle est responsable de l'entretien hivernal et du déneigement des rues, des trottoirs, des pistes cyclables et des stationnements de la ville de Québec, en adéquation avec la Politique de viabilité hivernale. Elle est également responsable de dégager les accès aux chambres de vannes des usines de traitement des eaux ainsi qu'aux boîtes électriques des feux de circulation. Elle doit veiller à ce que les panneaux de signalisation et les triangles de visibilité soient bien dégagés et elle doit procéder au déglacage des puisards.
- 15 De plus, la DGD est responsable d'entretenir les dépôts à neige. En effet, les dépôts à neige doivent faire l'objet d'un entretien régulier, notamment avant chaque saison hivernale, pour en assurer le bon fonctionnement. En été, les travaux consistent, entre autres, à brasser la neige usée afin d'en accélérer la fonte, à ramasser les sédiments dans les bassins de décantation et les déchets, à entretenir les chemins, etc. À cet égard, la réalisation ou la correction des surfaces effectuée en respect des exigences environnementales, incluant la reddition de comptes, sont de la responsabilité de la Direction de l'Arrondissement.
- 16 Enfin, la responsabilité relative aux activités de déneigement réalisées en sous-traitance revient à la Division de la planification et du soutien de l'entretien des voies de circulation, qui relève également de la Direction de l'Arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge.

Objectif

- 17 Nous avons réalisé un audit de performance sur la gestion du déneigement. Il visait à déterminer si la Direction de l'Arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge gère les activités de déneigement de manière efficace, efficiente et économique, le tout dans un souci de protection de l'environnement et de sécurité routière. L'annexe II présente l'objectif et les critères d'évaluation de l'audit.

Quels sont les constats de l'audit?

1 Application de la Politique de viabilité hivernale

- 18 La Ville de Québec a amorcé la révision de sa politique de déneigement en décembre 2018. Les changements climatiques, les réalités du développement urbain et l'augmentation des déplacements actifs l'ont amenée à revoir ses pratiques de déneigement et à adopter la Politique de viabilité hivernale en 2020.
- 19 Les sept engagements énoncés dans la Politique découlent, entre autres, des différentes consultations menées auprès de la population, de propriétaires de commerces, de groupes de personnes âgées et à mobilité réduite, de groupes environnementaux ainsi que de déneigeurs et d'entrepreneurs privés. Ces engagements se lisent comme suit :
- Offrir un service adapté aux milieux et aux habitudes de vie des citoyens.
 - Accorder une plus grande place à la mobilité active pendant la saison hivernale.
 - Déneiger pour l'accessibilité universelle.
 - Améliorer le bilan environnemental des opérations de déneigement.
 - Améliorer l'information disponible pour les citoyens.
 - Innover et optimiser la performance en matière de gestion de la neige.
 - Conjuguer les efforts.
- 20 Un plan de développement a été joint à la Politique. Il vise la mise en œuvre des 7 engagements au moyen de 59 actions déployées de façon progressive sur 3 ans, soit du début de 2021 jusqu'à la fin de 2023.

- 21 La Politique de viabilité hivernale encadre les activités de déneigement. Elle indique, par exemple, les états attendus des surfaces et les délais maximaux de déneigement pour les réseaux piétonnier, cyclable et routier. L'offre de service qui y est décrite vise, entre autres :
- une intensification des opérations de grattage pour le réseau piétonnier;
 - le déneigement de trottoirs additionnels;
 - un réseau cyclable utilitaire quatre saisons;
 - le déclenchement des opérations d'enlèvement de la neige plus hâtif pour les rues catégorisées Priorité 1;
 - le passage en continu de la machinerie aux heures de pointe, les jours ouvrables, dans les côtes prioritaires lors de précipitations.
- 22 Lorsque nous comparons la Politique à celle d'autres villes, nous remarquons que les critères de déclenchement et les délais des opérations sont, en général, plus rigoureux que la moyenne. Dans un tel contexte, l'efficacité et l'efficacités sont deux éléments essentiels.

Ce que nous avons constaté

- 23 La Direction de l'Arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge a mis en place différents mécanismes pour permettre l'application de la Politique. Des améliorations sont toutefois nécessaires pour qu'elle obtienne de l'information fiable sur les délais des opérations et pour que les engagements prévus dans la Politique soient respectés.

Ce qui appuie notre constat

- 24 **Observation 1** Afin d'assurer un suivi des activités de déneigement, un comité tactique de déneigement se réunit régulièrement pendant la saison hivernale.
- 25 Ce comité est constitué des personnes suivantes :
- directrice de l'Arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge;
 - directeurs et directrices qui ont à superviser l'entretien des voies de circulation et des réseaux d'aqueducs et d'égouts;
 - professionnelles et professionnels.

Il assure le suivi des données qui lui sont fournies, par exemple, les délais des opérations de déneigement, le volume de neige dans les dépôts à neige et le coût relatif aux heures supplémentaires.

- 26 **Observation 2** De façon générale, la Direction de l'Arrondissement consigne des données sur les opérations de déneigement dans une plateforme collaborative. Toutefois, l'information qui y est consignée et utilisée pour évaluer le taux de respect des délais prévus dans la Politique de viabilité hivernale manque de fiabilité. Plus précisément, la date et l'heure de fin réelle inscrites dans la plateforme ne sont pas toujours exactes. De plus, le calcul utilisé pour déterminer la date et l'heure de fin prévue de l'opération selon la limite maximale de la Politique est parfois erroné.
- 27 Aux fins de gestion du comité tactique, les informations suivantes sont consignées dans la plateforme pour chacune des opérations de déneigement :
- la quantité de précipitations reçues en centimètres;
 - la date et l'heure de début de l'opération;
 - la date et l'heure de fin prévue de l'opération selon la limite maximale de la Politique;
 - la date et l'heure de fin réelle de l'opération.
- 28 Pour des fins opérationnelles – dont le suivi de l'avancement des opérations de déneigement sur l'ensemble du territoire –, les équipes de travail consignent d'autres données, soit la date et l'heure de fin des activités selon le secteur d'opération et le mode de gestion (en régie ou en sous-traitance). Il doit y avoir des données pour les opérations en régie de 7 secteurs et les opérations en sous-traitance de 6 secteurs. Toutefois, nous avons remarqué que les équipes de travail ne consignent pas toujours les données; l'information n'était pas toujours disponible pour tous les secteurs d'opération.

Saisie des données

- 29 Dans l'objectif d'évaluer la fiabilité des données, nous avons comparé ce qui est saisi dans la plateforme collaborative avec ce qui est consigné par les équipes de travail. Plus précisément, nous avons comparé les dates et les heures de fin pour 18 opérations de grattage qui ont eu lieu en 2023. Pour 7 des 18 opérations de grattage, plus de 75 % des dates et des heures de fin inscrites étaient postérieures à celles fournies au comité tactique. De là, nous avons voulu savoir si ces différences avaient eu une incidence sur la fiabilité des taux de respect des délais utilisés par le comité tactique. Selon l'information transmise au comité tactique de déneigement, les délais ont été respectés dans 83 % des opérations de grattage réalisées en 2023. Toutefois, ce taux serait plus bas selon les dates et heures notées par les équipes de travail :
- 61 % selon la date et l'heure médiane pour chacune des opérations;
 - 17 % selon la date et l'heure la plus tardive pour chacune des opérations.

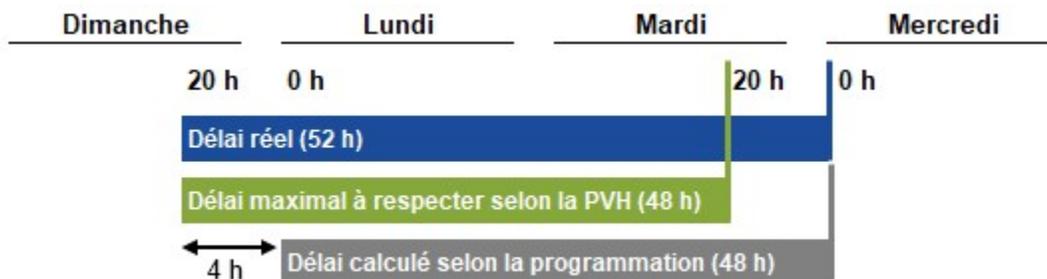
Cela signifie que les données utilisées par le comité tactique sont plus optimistes que celles consignées pour des fins opérationnelles. Les données relatives aux opérations d'enlèvement de la neige manquent également de fiabilité. Les résultats de nos travaux montrent que la Direction de l'Arrondissement ne possède pas une information juste quant au taux de respect des délais. Ainsi, elle ne peut donc prendre de moyens et de décisions lui permettant d'améliorer ces délais. Il est également à noter que, pour l'enlèvement des rues de priorité 4, l'information consignée dans la plateforme collaborative ne permet pas de déterminer si une opération est nécessaire selon la largeur résiduelle de la chaussée en mètres, comme indiqué dans la Politique.

- 30 De plus, en ce qui concerne les pistes cyclables en site propre, il est impossible de savoir si les délais relatifs aux opérations de grattage ont été respectés, car les données ne sont pas recueillies. Pour les pistes cyclables situées dans les rues, les délais consignés sont identiques à ceux des rues dans lesquelles elles se trouvent.
- 31 Le manque de fiabilité concernant la date et l'heure de fin utilisée par le comité tactique peut notamment s'expliquer par les éléments suivants :
- Les données sont saisies plusieurs jours après la fin de l'opération de déneigement.
 - Les données sont entrées manuellement.
 - Il n'y a pas de contrôle en place pour assurer l'exactitude des données.

Calcul de la date et de l'heure de fin maximale prévue

- 32 La façon dont l'outil est paramétré pour calculer le délai maximal selon la Politique exclut la fin de semaine, soit la période allant du vendredi 16 h au dimanche 23 h 59, même si des opérations sont parfois en cours pendant cette période. Par exemple, comme le montre la figure 3, pour les opérations d'enlèvement de la neige qui débutent le dimanche à 20 h, le début pris en compte pour le calcul est le lundi à minuit.

Figure 3 – Exemple d'écart par rapport au calcul du délai maximal à respecter pour une opération qui débute le dimanche à 20 h



- 33 Dans de tels cas, la Direction de l'Arrondissement se base donc sur une période plus longue pour déterminer si les délais maximaux prévus sont respectés. Par conséquent, dans certains cas, le niveau de respect des délais présentés au comité tactique de déneigement est plus favorable que ce qui en est en réalité (voir le tableau 3).

Tableau 3 – Comparaison du taux de respect des délais pour les opérations d'enlèvement de 2023 selon la méthode de calcul

Priorité d'enlèvement	Méthode de calcul			
	Avec interruption la fin de semaine*		Sans interruption la fin de semaine	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
P1	10 sur 11	91	10 sur 11	91
P2	9 sur 11	82	8 sur 11	73
P3	9 sur 9	100	5 sur 9	56

* Cette méthode est utilisée pour le suivi des indicateurs au comité tactique du déneigement.

- 34 De plus, il est difficile de connaître les causes de non-respect des délais prévus dans la Politique, car les raisons ne sont pas consignées par écrit, à l'exception des situations exceptionnelles.
- 35 Enfin, puisque les données relatives aux délais des opérations ne sont pas fiables, il devient difficile d'en faire une reddition de comptes à la population et au conseil municipal. Or, il s'agit d'une information pertinente, car elle concerne l'offre de service de déneigement que la Ville s'est engagée à donner à la population.
- 36 **Observation 3** La mesure de la performance n'est pas optimale, car des données en temps réel ne sont pas disponibles.
- 37 Divers indicateurs sont présentés au comité tactique du déneigement, dont :
- les avis de non-conformité et les pénalités en lien avec les contrats;
 - les dépenses en heures supplémentaires et en matériaux d'épandage;
 - le nombre total de plaintes reçues;
 - le nombre de plaintes reçues par centimètre de neige tombée;
 - les taux de respect des délais des opérations de grattage et d'enlèvement de la neige.

38 Toutefois, au moment de réaliser nos travaux, il était impossible d’obtenir des données en temps réel, par exemple, le pourcentage d’avancement des opérations, le taux d’utilisation des équipements par garage, le respect du taux d’épandage des sels et abrasifs sur les parcours, etc. De telles données permettraient de connaître les situations problématiques et d’apporter les ajustements nécessaires, le cas échéant.

39 Il est à noter qu’au cours de l’année 2023, des démarches ont été entamées dans le cadre d’un projet de géolocalisation et de **téléométrie** pour les véhicules utilisés pour les opérations de déneigement de la Ville. Ce projet a notamment pour objectif de fournir des données en temps réel, telles que la position et la vitesse du véhicule. Il permettra aussi à la Ville de gérer son service de déneigement conformément aux lois relatives aux heures de conduite des véhicules lourds.

Téléométrie

Permet de mesurer, de superviser et de contrôler à distance les données d’une ou d’un ensemble de variables, et de visualiser le tout à partir d’un seul ou de plusieurs points de contrôle.

40 **Observation 4** Près de la moitié des actions de la Politique ont été réalisées, mais la Direction de l’Arrondissement n’a pas mis en place tous les moyens nécessaires pour favoriser la réalisation des actions au terme des trois ans prévus.

41 À la suite de l’élaboration du plan de développement, différents services de la Ville ont été nommés responsables de la mise en œuvre des actions. Aux fins de suivi, les actions ont été inscrites dans un fichier avec le nom du service responsable et le statut d’avancement.

42 Voici où en étaient les 59 actions du plan de développement de la Politique au terme des 3 ans prévus pour leur mise en œuvre :

- 26 avaient été réalisées en entier ou en continu, ce qui correspond à près de la moitié;
- 19 étaient en cours de réalisation;
- 5 n’étaient pas encore démarrées;
- 9 avaient été abandonnées.

43 Cette situation s’explique par le fait que le suivi de la mise en œuvre des engagements énoncés dans la Politique ne fait pas partie d’un processus bien défini pour l’ensemble des services et divisions responsables :

- Les objectifs, les cibles, les échéances et les responsabilités n’ont pas été établis avec précision pour chacun des engagements.
- Les parties prenantes n’ont pas discuté ensemble de l’avancement, des défis et des ajustements nécessaires sur une base régulière tout au long du processus.
- De l’information précise sur les modifications, les décisions et les résultats n’a pas été répertoriée ni conservée.

- 44 En conséquence, alors que certaines actions ont été réalisées, d'autres n'ont pas été démarrées au terme de trois ans. La figure 4 présente deux exemples.

Figure 4 – Exemples d'avancement de deux actions à la fin de 2023

2. Accorder une plus grande place à la mobilité active pendant la saison hivernale

Piétons

2.1 Identifier et assurer un niveau de service accru (TI) pour le déneigement des cheminements piétons prioritaires et les cheminements scolaires désignés.

Action réalisée

La superficie des trottoirs de priorité 1 est passée de 257 000 à 635 000 mètres de 2020 à 2023.

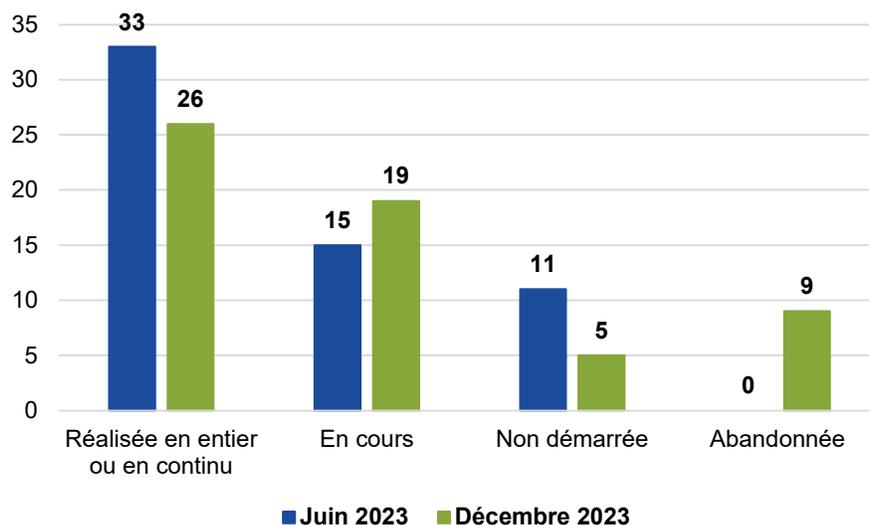
5. Améliorer l'information disponible pour les citoyens

5.4 Évaluer la possibilité et les moyens de communiquer les conditions de déplacement (facile/recommandable/déneigé ou difficile/non recommandable/non déneigé) pour la mobilité active.

Action non démarrée

- 45 Afin de valider l'exactitude des statuts attribués aux actions lors de leur dernière mise à jour en juin 2023, pour la présentation à un comité plénier sur le déneigement, nous avons demandé des éléments probants et des pièces justificatives pour 22 des 59 actions. Le responsable du suivi global a dû recueillir les divers documents auprès des différents intervenants concernés par les engagements. En décembre 2023, le statut de certaines actions avait changé (voir le graphique 1).

Graphique 1 – Évolution des statuts des actions de la Politique entre juin et décembre 2023



46 Deux raisons expliquent ces différences :

- La mise en œuvre de certaines actions a progressé entre les deux périodes, ce qui est normal. Ainsi, des actions sont passées du statut Non démarrée au statut En cours.
- Des erreurs d'attribution de statut se sont produites. Par exemple, 7 actions avaient le statut Réalisée en entier ou en continu, alors qu'en réalité leur statut était le suivant :
 - En cours : 3 actions
 - Non démarrée : 1 action
 - Abandonnée : 3 actions

L'absence de cibles, de mesures et de dates d'échéance ainsi que de pièces justificatives pourrait expliquer ces erreurs.

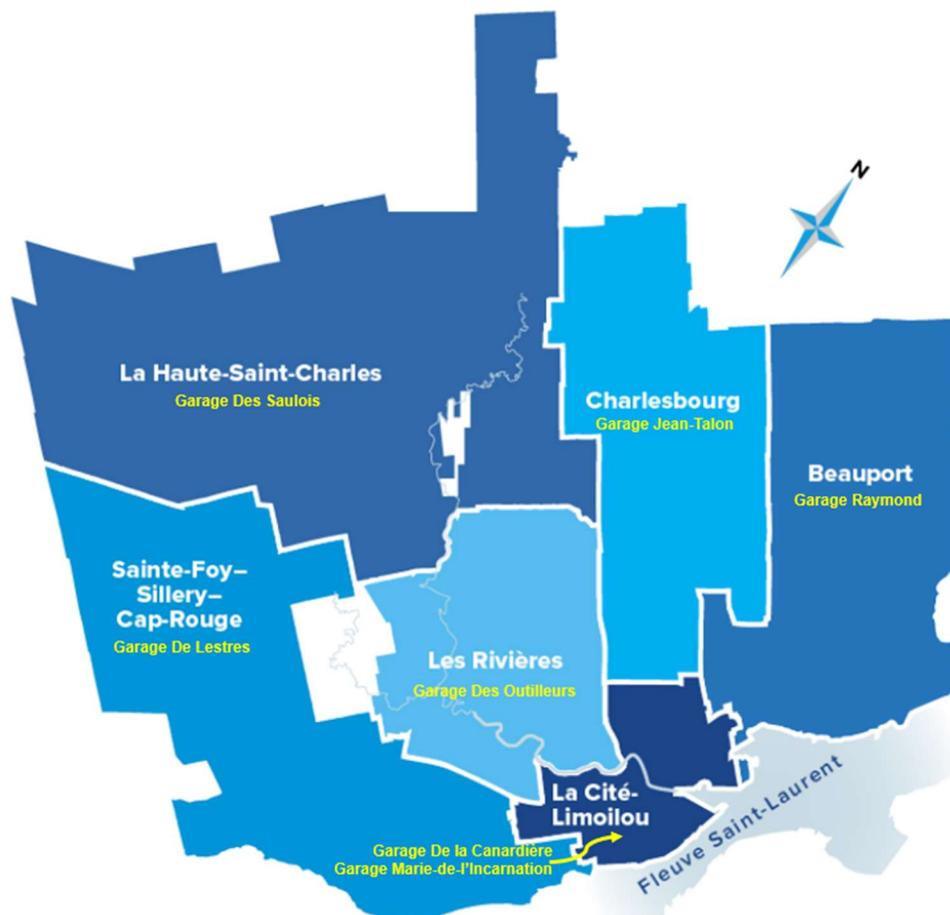
Recommandations à la Direction de l'Arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge

- 47 Nous lui avons recommandé de s'assurer que l'information relative aux délais des opérations de déneigement saisie dans la plateforme collaborative est fiable.
- 48 Nous lui avons recommandé de revoir la méthode de calcul des délais de déneigement pour qu'elle soit cohérente avec le déroulement des opérations sur le terrain.
- 49 Nous lui avons recommandé de recueillir les données relatives aux opérations de grattage des pistes cyclables en site propre afin d'être en mesure de calculer le taux de respect des délais.
- 50 Nous lui avons recommandé d'obtenir des données justes au moment opportun afin d'améliorer l'évaluation de sa performance et d'assurer une meilleure prise de décision.
- 51 Nous lui avons recommandé de mettre en place les moyens nécessaires pour favoriser l'atteinte des objectifs de la Politique de viabilité hivernale en établissant un processus de suivi des actions, notamment en nommant une ou un responsable et en établissant des cibles pour chacune des actions.

2 Organisation du travail

- 52 Par souci d'équité, les activités de déneigement sont effectuées sensiblement en même temps dans tous les secteurs, qu'elles soient réalisées en régie ou en sous-traitance.
- 53 Pour les opérations réalisées en sous-traitance, des membres du personnel sont responsables de s'assurer que les entrepreneurs privés respectent les niveaux de service prévus dans les contrats. L'ensemble des activités de surveillance ainsi que les avis de non-conformité et les pénalités sont consignés par écrit.
- 54 Les opérations de déneigement en régie sont réalisées par les équipes de sept garages dispersés sur l'ensemble du territoire de la ville (voir la carte 1).

Carte 1 – Emplacement des garages responsables des opérations de déneigement



- 55 Les véhicules affectés aux activités de déneigement sont répartis dans les sept garages. Les employées et employés qui conduisent ces véhicules ont différents niveaux de qualification. Pour chaque qualification, des heures de formation et de compagnonnage ainsi que la réussite de tests d'aptitudes sont nécessaires. De plus, un permis de classe 3 est exigé pour certains véhicules.
- 56 Aux exigences de qualification s'ajoutent celles du *Règlement sur les heures de conduite et de repos des conducteurs de véhicules lourds* (voir le tableau 4).

Tableau 4 – Principales exigences du *Règlement sur les heures de conduite et de repos des conducteurs de véhicules lourds*

Heures de conduite	
Cycles de travail de 7 jours	Cycles de travail de 14 jours
Interdiction de conduire après avoir accumulé 13 h de conduite ou 14 h de travail au cours d'une journée	
Interdiction de conduire après avoir accumulé 70 heures de travail pendant une période de 7 jours consécutifs.	Interdiction de conduire après avoir accumulé : <ul style="list-style-type: none"> • 120 heures de travail au cours d'une période de 14 jours consécutifs; • 70 heures de travail sans avoir pris au moins 24 heures consécutives de repos.
Obligation de prendre 36 heures consécutives de repos entre chaque cycle.	Obligation de prendre 72 heures consécutives de repos entre chaque cycle.

Heures de repos
Obligation de prendre au moins 24 heures consécutives de repos au cours des 14 jours qui précèdent la journée en cours.
Obligation de prendre au moins 10 heures de repos au cours d'une journée de travail (parmi ces 10 heures, 2 peuvent se diviser en pauses d'une durée minimale de 30 minutes).

Source : Québec, *Règlement sur les heures de conduite et de repos des conducteurs de véhicules lourds*, RLRQ, chap. C-24.2, à jour au 12 décembre 2023. [legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/C-24.2,%20r.%2028%20/~ (19 mars 2024).

Ce que nous avons constaté

- 57 L'organisation du travail ne repose pas toujours sur des analyses ou des outils qui permettent d'optimiser les ressources.

Ce qui appuie notre constat

- 58 **Observation 1** Certaines données sur les coûts du déneigement sont disponibles, mais elles sont incomplètes, et il n'y a aucune analyse consignée par écrit pour justifier le ratio entre les activités réalisées en sous-traitance et celles réalisées en régie.

- 59 Le ratio est revu annuellement, mais les décisions ne sont pas documentées. En général, lorsque les activités de déneigement d'un secteur sont reprises en régie, un autre secteur est alors donné en sous-traitance. Actuellement, la proportion des activités en régie se situe autour de 55 %, et celle des activités en sous-traitance, autour de 45 %⁴. Nous avons analysé les trois dernières années et nous avons constaté que cette répartition est conservée sans qu'on sache s'il s'agit de la répartition optimale.
- 60 Des analyses financières ont été produites, mais elles ne comprennent pas tous les coûts pertinents relatifs au déneigement. Ainsi, il est difficile de comparer de manière juste le coût du déneigement en régie à celui en sous-traitance. De plus, aucune analyse ne compare les avantages et les coûts de différents scénarios possibles (ex. : grattage et épandage en sous-traitance et enlèvement de la neige en régie, ou vice-versa), alors que la réalité a changé au cours des dernières années. Par exemple, de nouvelles rues sont à déneiger, des kilomètres de pistes cyclables se sont ajoutés, des dépôts à neige ont fermé, ce qui a nécessité de revoir les parcours de déneigement, etc.
- 61 **Observation 2** L'outil utilisé pour procéder à l'affectation des ressources est rudimentaire : dans chaque garage, il nécessite que la ou le contremaître responsable saisisse manuellement les données dans le tableau d'affectation du personnel. À titre informatif, la planification d'une opération de grattage et d'épandage mobilise plus de 60 employés et employées pour le garage de Sainte-Foy.
- 62 L'horaire change chaque jour en fonction des opérations prévues (grattage, enlèvement, pavage, signalisation, etc.) au cours de la journée. Chaque opération dicte les véhicules nécessaires, et pour chaque véhicule, il faut une personne qualifiée pour le conduire. Donc, avant d'attribuer une tâche à quelqu'un, le ou la contremaître doit consulter plusieurs éléments :
- les employés qualifiés, pour confier les véhicules aux bonnes personnes;
 - l'ancienneté, pour respecter les droits respectifs des membres de l'équipe du garage;
 - les personnes absentes ou en formation, pour bien répartir les tâches de la journée.
- 63 De plus, le ou la contremaître doit sélectionner le bon équipement tout en s'assurant qu'il est disponible et qu'il n'est pas en réparation à l'atelier mécanique. En somme, il s'agit d'une tâche fastidieuse qui est à recommencer quotidiennement.
- 64 Par ailleurs, l'outil de gestion des horaires ne permet pas de savoir si la réglementation sur les heures de conduite est respectée pour chaque opérateur ou opératrice.

4. Le pourcentage est obtenu à partir de la superficie totale à déneiger en mètres carrés.

- 65 **Observation 3** Le partage des équipements entre les garages n'est pas optimisé.
- 66 Au début de chaque saison hivernale, l'équipement nécessaire par garage est déterminé en fonction de la superficie de chaussées à couvrir (en mètres carrés) pour les opérations de grattage, d'épandage et d'enlèvement de la neige, le tout en fonction des délais à respecter. Toutefois, une analyse produite par l'équipe responsable de l'entretien des voies de circulation démontre que les surplus d'équipement sont très variables entre les garages. En ce qui concerne l'équipement affecté au déneigement, le tableau 5 montre que l'écart va de -2 à 5,5 véhicules, ce qui veut dire que certains garages auraient besoin de 2 véhicules supplémentaires, alors que d'autres en auraient 5 ou 6 en trop.

Tableau 5 – Portrait comparatif de l'équipement affecté au déneigement dans les garages

	Quantité	Rapport véhicule- superficie	Écart
Garage De La Canardière			
Épandeur	6,0	1,7	4,3
Chasse-neige de trottoir	10,0	9,1	0,9
Niveleuse	4,0	2,3	1,7
Tête de souffleuse*	6,0	2,3	3,7
Garage Marie-de-l'Incarnation			
Épandeur	12,0	6,5	5,5
Chasse-neige de trottoir	13,0	11,2	1,8
Niveleuse	5,0	6,2	-1,2
Tête de souffleuse	8,0	6,2	1,8
Garage Raymond			
Épandeur	9,0	7,2	1,8
Chasse-neige de trottoir	9,0	5,8	3,2
Niveleuse	5,0	5,0	0,0
Tête de souffleuse	10,0	5,0	5,0
Garage De Lestres			
Épandeur	13,0	11,3	1,7
Chasse-neige de trottoir	15,0	15,1	-0,1
Niveleuse	6,0	8,0	-2,0
Tête de souffleuse	12,0	8,0	4,0

	Quantité	Rapport véhicule- superficie	Écart
Garage Jean-Talon			
Épandeur	8,0	7,0	1,0
Chasse-neige de trottoir	9,0	8,3	0,7
Niveleuse	4,0	4,4	-0,4
Tête de souffleuse	9,0	4,4	4,6
Garage Des Saulois			
Épandeur	5,0	4,8	0,2
Chasse-neige de trottoir	7,0	6,0	1,0
Niveleuse	2,0	3,8	-1,8
Tête de souffleuse	6,0	3,8	2,2
Garage Des Outils			
Épandeur	7,0	4,3	2,7
Chasse-neige de trottoir	7,0	6,2	0,8
Niveleuse	5,0	4,1	0,9
Tête de souffleuse	8,0	4,1	3,9

* Une tête de souffleuse suppose l'utilisation d'une chargeuse.

- 67 Dans ce contexte, le prêt de véhicule entre les garages s'avère une solution intéressante. Cependant, il n'y a pas de système qui permet d'avoir un portrait global des véhicules selon leur statut – disponible, en cours d'utilisation, en réparation – dans chacun des garages. À partir de différents fichiers, il est possible d'obtenir quelques informations, mais elles demeurent incomplètes.
- 68 **Observation 4** Chaque garage a une équipe de surveillance responsable de s'assurer que les opérations de déneigement réalisées en sous-traitance sont conformes à ce qui est exigé dans les contrats.

Bonne pratique

Le *Guide de surveillance technique* a été élaboré pour encadrer l'assurance-qualité des diverses opérations de déneigement réalisées en sous-traitance. Ce guide est révisé en fonction de la politique de déneigement en vigueur ainsi que du devis de déneigement qui en découle. Il définit notamment, avec photos à l'appui, l'état de surface attendu de la chaussée, des trottoirs et des pistes cyclables selon le stade des opérations de déneigement.

- 69 De plus, le comité tactique de déneigement assure le suivi de certains indicateurs relatifs aux avis de non-conformité, soit :
- le nombre total d’avis de non-conformité et de pénalités produits par l’équipe de surveillance de chaque garage;
 - le nombre total d’avis de non-conformité et de pénalités remis à chaque sous-traitant;
 - le nombre total d’avis de non-conformité et de pénalités produits par saison hivernale.
- 70 Le directeur de section effectue un suivi auprès des équipes de surveillance lorsqu’il y a un problème récurrent avec un sous-traitant.

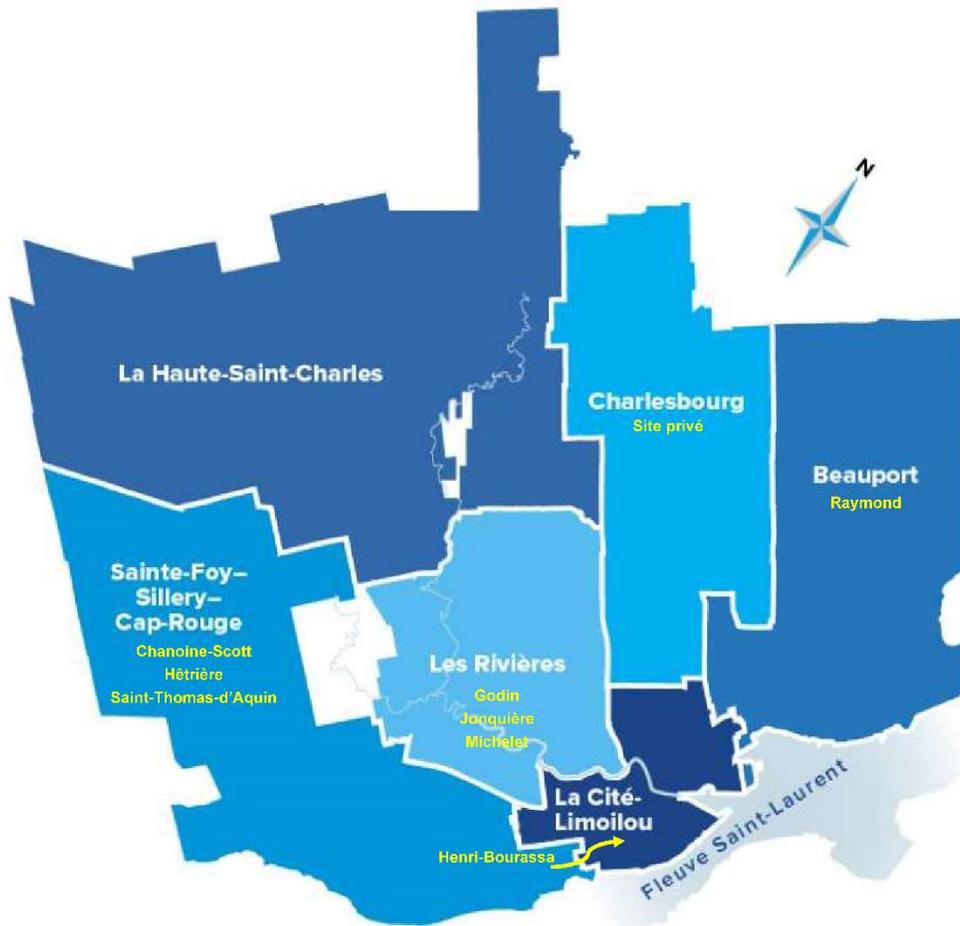
Recommandations à la Direction de l’Arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge

- 71 Nous lui avons recommandé d’analyser différents scénarios de répartition des opérations entre le mode en régie et le mode en sous-traitance en tenant compte des coûts et d’établir les paramètres à prendre en compte pour cette répartition.
- 72 Nous lui avons recommandé de se doter d’outils qui assureront un meilleur suivi du respect du règlement sur les heures de conduite et qui faciliteront l’élaboration des horaires de travail.
- 73 Nous lui avons recommandé de se doter d’outils qui permettront une répartition équitable et une utilisation optimale des équipements entre les garages.

3 Dépôts à neige et entrepôts des sels et abrasifs

- 74 Lors des opérations de déneigement, une partie de la neige est soufflée sur les terrains, dans les secteurs où l’espace le permet. L’autre partie est transportée vers les neuf dépôts à neige répartis dans la ville (voir la carte 2).
- 75 Pour exploiter un dépôt à neige, la Ville doit préalablement avoir obtenu un certificat d’autorisation du ministère de l’Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. Cette autorisation spécifie les exigences environnementales à respecter, le suivi de la qualité des eaux de fonte à faire et la capacité d’entreposage autorisée.

Carte 2 – Dépôts à neige de Québec



- 76 Le volume autorisé est déterminé en fonction de l'espace disponible et de la capacité des infrastructures à traiter la fonte de la neige (p. ex. : bassin de décantation). En fait, la méthode d'élimination doit permettre le captage d'une partie des contaminants avant le rejet des eaux de fonte dans l'environnement, pour atténuer leur impact sur les eaux de surface (lacs, rivières, etc.) et souterraines.
- 77 Les principaux contaminants présents dans la neige usée sont les suivants :
- débris (ordures, papiers, plastiques, etc.);
 - matières en suspension provenant d'abrasifs, de cendres ou de la corrosion et de l'usure de véhicules ou de structures;
 - huiles et graisses provenant des véhicules;
 - chlorures de sodium et de calcium provenant des sels de voirie qui se dissolvent dans l'eau après l'épandage;

- métaux (ex. : fer, plomb, chrome, etc.) provenant des gaz d'échappement ainsi que de la corrosion et de l'usure des véhicules et des infrastructures (rues, bâtiments).
- 78 Pour répondre aux exigences du Ministère, la Ville réalise un suivi de la qualité des eaux de fonte et des eaux souterraines plusieurs fois par année dans chacun des dépôts à neige. Elle transmet au Ministère les résultats des analyses dans un rapport.
- 79 Le volume de neige transporté dans les dépôts à neige au cours de l'hiver 2022-2023 s'est élevé à 7 291 021 m³. C'est comme si on avait rempli environ trois Centres Vidéotron du sol jusqu'au plafond. Cette neige provient des opérations d'enlèvement déclenchées par la Ville, autant pour les activités réalisées en régie que pour celles réalisées en sous-traitance. Elle provient également d'entreprises privées de déneigement. En effet, la Ville offre la possibilité d'acheter des billets à neige qui donnent le droit d'aller déposer de la neige dans certains de ses dépôts. Le coût des billets varie en fonction du volume de chargement du véhicule.
- 80 Au cours des dernières années, la Direction de l'Arrondissement a commandé à une firme externe deux rapports sur les dépôts à neige :
- Le premier rapport, daté de février 2018, porte sur l'état de l'ensemble des dépôts à neige de la Ville et formule des recommandations pour leur mise aux normes environnementales. Pour la plupart, il s'agit de travaux correctifs : aménager une **berme**⁵ filtrante (voir la photo 1), remplacer les pierres filtrantes, revoir le drainage de surface, réparer le puisard, colmater les trous, etc. Toutefois, pour le dépôt Jonquière, un réaménagement complet du site s'impose.

Berme

Enrochement disposé dans un fossé créant un obstacle à l'écoulement ainsi qu'un petit bassin de sédimentation. Elle permet de réduire la vitesse de l'eau et d'en filtrer les particules.

5. Organisme de bassin versant Lac-Saint-Jean, « Revégétalisation et aménagement de bermes filtrantes au lac de l'Aqueduc », *Organisme de bassin versant Lac-Saint-Jean*, 2024. [obvlacstjean.org/projets/revvegetalisation-et-amenagement-de-bermes-filtrantes-au-lac-de-l-aqueduc/] (20 mars 2024).

Photo 1 – Berme filtrante



Source : Ville de Québec, *L'entretien des dépôts à neige*, document non publié, 2022.

- Le second rapport, daté de janvier 2022, portait sur des stratégies d'optimisation à long terme des besoins de stockage et d'élimination de neige usée. Ce rapport formule aussi des recommandations.
- 81 Des exigences environnementales s'appliquent également aux centres d'entreposage et de manutention des sels de voirie (CEMS). Les sels de voirie et les abrasifs sont nécessaires pour rendre le réseau routier sécuritaire en hiver. Comme l'explique le ministère des Transports du Québec, il n'y a pas que leur utilisation qui peut nuire à l'environnement : « Les eaux chargées de sel, autant les eaux de ruissellement que celles qui pénètrent dans le sol et atteignent la nappe phréatique, constituent un des principaux problèmes liés à un entreposage inadéquat. Ces eaux doivent être dirigées vers un endroit approprié afin de minimiser les effets négatifs sur l'environnement⁶. » Voici quelques bonnes pratiques en matière d'entreposage :
- Ne jamais exposer les sels de voirie et les abrasifs aux intempéries.
 - Entreposer les sels de voirie et les abrasifs sur une surface imperméable.
 - Garder propre la surface de l'aire de manutention.
 - Faire contourner les eaux de ruissellement du site pour qu'elles n'entrent pas en contact avec les matériaux entreposés.

6. Ministère des Transports du Québec, *Guide des bonnes pratiques et de caractérisation des centres d'entreposage et de manutention des sels de voirie*, 2013, p. 8. [transports.gouv.qc.ca/fr/gestion-environnementale-sels-voirie/Documents/GSV/references-utiles/publications_MTQ/guide-des-bonnes-pratiques-et-de-caracterisation-des-cems.pdf] (20 mars 2024).

Ce que nous avons constaté

- 82 Des améliorations sont nécessaires pour que les exigences environnementales soient respectées et pour que les besoins d’entreposage de la neige soient satisfaits.

Ce qui appuie notre constat

- 83 **Observation 1** Pour quelques dépôts à neige, le volume entreposé est supérieur au volume autorisé, même lors des hivers jugés normaux en termes de quantité de neige, où il tombe autour de 300 cm. Par exemple, à l’hiver 2022-2023, le volume maximal de neige autorisé par le gouvernement provincial a été dépassé dans deux sites de la Ville (voir le tableau 6).

Tableau 6 – Utilisation des dépôts à neige de la Ville à l’hiver 2022-2023

Dépôt à neige	Volume entreposé (m ³)	Volume autorisé (m ³)	Taux d’utilisation de la capacité (%)
Chanoine-Scott	149 893	162 000	93
Godin	604 554	438 000	138
Henri-Bourassa	1 334 337	1 800 000	74
Hêtrière	550 182	620 000	89
Jonquière	1 435 455	2 200 000	65
Michelet	1 348 476	1 200 000	112
Raymond	1 102 078	2 000 000	55
Saint-Thomas-d’Aquin	220 315	260 000	85

Source : Indicateur de suivi sur le volume de neige dans les dépôts à neige

- 84 **Observation 2** La Ville n’a pas la capacité d’entreposage nécessaire pour faire face à une accumulation annuelle de neige de 400 cm ou plus, comme lors des hivers 2007-2008 et 2018-2019.
- 85 L’analyse des indicateurs montre que le besoin d’entreposage de la neige est en croissance. Par exemple, le nombre de transports par centimètre de neige tombée augmente :
- Hiver 2020-2021 : 530
 - Hiver 2021-2022 : 670
 - Hiver 2022-2023 : 688

- 86 À cela s'ajoutent les éléments suivants qui ont une incidence sur la quantité de neige entreposée dans les dépôts :
- Le nombre annuel de billets à neige à vendre n'est pas limité, et les billets n'ont pas de date d'expiration. Or leur utilisation augmente d'année en année.
 - Lors du développement d'un nouveau quartier, on n'évalue pas l'augmentation de la quantité de neige à transporter qui en découle.
- 87 **Observation 3** Au cours des dernières années, les exigences environnementales n'ont pas toujours été respectées quant aux concentrations de matières en suspension dans les eaux de surface à la sortie des dépôts à neige. Cette situation est attribuable, en partie, au fait que la majorité des travaux de mise aux normes environnementales recommandés dans le rapport de 2018 n'ont pas été réalisés. En effet, après la formulation des recommandations, seuls deux dépôts sur huit ont subi tous les travaux de mise aux normes nécessaires. En ce qui concerne le dépôt à neige Jonquière, des mesures palliatives ont été réalisées, mais le réaménagement complet du site n'a pas encore été fait.

Bonne pratique

Chaque été, les dépôts à neige sont nettoyés et préparés pour la prochaine saison hivernale. Un guide d'entretien annuel a été élaboré; il sert à uniformiser les pratiques d'entretien des sites. L'ensemble des données en lien avec les tâches à réaliser sont compilées dans un registre.



Brassage de la neige usée



Correction des surfaces

Source : Ville de Québec, *L'entretien des dépôts à neige*, document non publié, 2022.

- 88 Par ailleurs, dans son bilan de saison annuel de déneigement, la Direction de l'Arrondissement présente, entre autres, des données relatives aux précipitations, à la consommation de fondants et d'abrasifs, aux plaintes reçues, au coût du déneigement en régie et en sous-traitance. Cependant, aucune donnée liée au respect des normes environnementales des dépôts à neige n'y figure. Or ce genre d'information nous apparaît pertinent dans ce bilan ou dans une reddition de comptes.

- 89 **Observation 4** Les eaux de fonte présentent des concentrations de chlorure supérieures à la norme dans la plupart des dépôts à neige, et l'une des causes réside dans l'utilisation des sels de voirie.
- 90 Afin d'améliorer la gestion et le suivi de l'épandage des sels de voirie, la Direction de l'Arrondissement a mis en place un programme. Destiné aux équipes en régie, il a été mis en œuvre en deux phases :
- Phase 1 (hiver 2021-2022) : Élaborer et déployer un processus de gestion et de suivi des sels de voirie.
 - Phase 2 (hiver 2022-2023) : Élaborer et déployer les formations pour les opérateurs et les gestionnaires.
- 91 Malgré tout, nos travaux ont mis en lumière les deux problèmes suivants :
- Le calibrage des régulateurs d'épandage ne respecte pas les bonnes pratiques. Alors qu'il est recommandé de calibrer ces appareils au minimum deux fois par hiver, la Ville ne le fait qu'une seule fois au début de la saison. De plus, pour l'hiver 2022-2023, 4 des 60 régulateurs d'épandage n'ont jamais été calibrés. Quant à l'hiver 2023-2024, au moment de la première opération d'épandage, le 22 novembre 2023, seulement 35 des 60 appareils (58 %) avaient été calibrés. Un mauvais calibrage ne permet pas à la Direction de l'Arrondissement de contrôler la quantité optimale de sel à épandre ni, par conséquent, de veiller à la réduction de l'utilisation des sels de voirie.
 - La quantité totale de chlorure de sodium est sous-estimée, car les quantités épandues par les entrepreneurs privés ne sont pas connues. En ignorant cette information, la Direction de l'Arrondissement n'est pas en mesure d'agir auprès de ces derniers si nécessaire.
- 92 **Observation 5** Lors de nos visites des centres d'entreposage et de manutention des sels de voirie, nous avons observé que les bonnes pratiques d'entreposage n'étaient pas toujours respectées, ce qui a des répercussions sur l'environnement. Voici quelques-unes de nos observations :
- Certains entrepôts de sels n'ont ni porte, ni rideau, ni surplomb à l'entrée pour empêcher le sel entreposé d'être en contact avec les précipitations (voir les photos 2 et 3).

Photo 2 – Entrepôt avec surplomb à l'entrée



Source : Ville de Québec

Photo 3 – Entrepôt sans porte, ni rideau, ni surplomb à l'entrée



- Les murs de soutènement utilisés pour séparer les différents types de sels et d'abrasifs ne sont pas tous étanches. Nous pouvons y voir des interstices (voir les photos 4 et 5).

Photos 4 et 5 – Murs entre des zones d'entreposage de sels et d'abrasifs



Source : Ville de Québec



- Les aires de manutention et de chargement ne sont pas toujours nettoyées, ce qui risque de contaminer les eaux pluviales.

93 Au cours de nos travaux, nous n'avons pas retrouvé de rapport d'inspection annuel des entrepôts de sel. Il est à noter que l'un des centres d'entreposage et de manutention des sels de voirie ne répond plus aux normes.

Recommandations à la Direction de l'Arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge

- 94 Nous lui avons recommandé de prendre les mesures nécessaires afin de respecter le volume maximal autorisé dans chacun des dépôts à neige.
- 95 Nous lui avons recommandé de réaliser les travaux de mise aux normes environnementales des dépôts à neige.
- 96 Nous lui avons recommandé d'inclure dans sa reddition de comptes des informations pertinentes en lien avec la conformité environnementale des dépôts à neige.
- 97 Nous lui avons recommandé de mettre en place une procédure pour que les régulateurs d'épandage soient calibrés selon les bonnes pratiques.
- 98 Nous lui avons recommandé de réaliser la mise aux normes des centres d'entreposage et de manutention des sels de voirie pour s'assurer de la pérennité des installations et minimiser les répercussions des fondants sur l'environnement.

4 Communications

- 99 Lors de l'adoption de la Politique de viabilité hivernale à l'automne 2020, des actions de communication ont été réalisées pour la faire connaître auprès de la population de Québec. Des séances d'information ont été organisées; elles visaient notamment à expliquer les nouveaux niveaux de service définis dans la Politique pour les phases de grattage et d'épandage (voir l'annexe I) ainsi que d'enlèvement de la neige.
- 100 Sur une base annuelle, un plan de communication est produit. Il détermine les objectifs, les clientèles cibles et les stratégies choisies pour répondre aux objectifs. Un plan d'action y est annexé. Il présente les moyens qui seront utilisés pour mettre en œuvre les stratégies, par exemple :
 - la publication d'annonces dans le bulletin *Ma ville*;
 - la diffusion de vidéos sur les réseaux sociaux;
 - la disponibilité d'un ou une relationniste de presse pendant les matins de semaine et, au besoin, les fins de semaine lors des tempêtes.

De nouvelles campagnes publicitaires sont également produites chaque année.

101 Au quotidien, la Ville utilise divers moyens pour communiquer de l'information relative au déneigement, entre autres :

- le site Web et la carte interactive;
- les réseaux sociaux;
- le service de textos et de courriels;
- la ligne téléphonique Info-Déneigement.

Ce que nous avons constaté

102 Les outils de communication utilisés pour informer la population sur les activités de déneigement favorisent la responsabilité citoyenne, mais ils facilitent peu la compréhension de leur déroulement et ne fournissent pas certains renseignements utiles, comme l'état d'avancement des opérations.

Ce qui appuie notre constat

103 **Observation 1** Les campagnes publicitaires et les autres actions de communication sensibilisent les citoyennes et citoyens à l'importance de ne pas stationner leur véhicule dans la rue pendant les opérations de déneigement (voir la photo 6). Elles conscientisent également la population à l'importance de placer leurs bacs dans leur entrée afin de faciliter le déneigement des rues et des trottoirs (voir la photo 7).

Photo 6 – Capture d'écran de la vidéo *Entretien hivernal – Stationnement* du site Web de la Ville de Québec

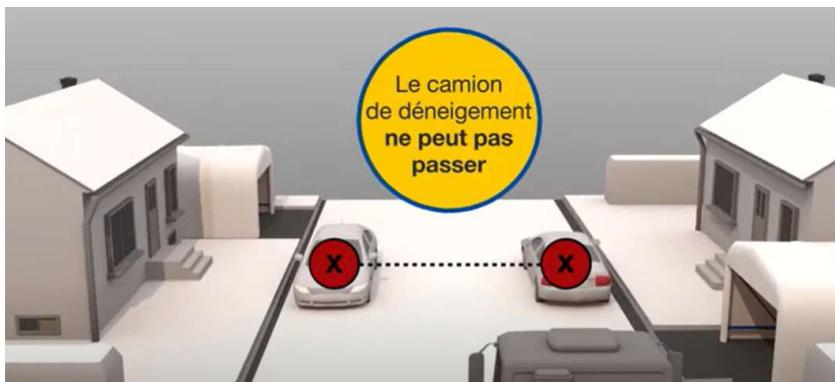
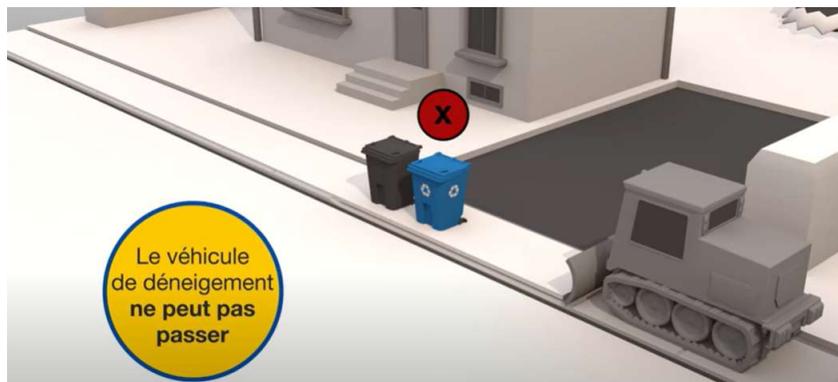


Photo 7 – Capture d'écran de la vidéo *Entretien hivernal – Bacs de matières résiduelles* du site Web de la Ville de Québec



104 Dans les communiqués sur les opérations de déneigement et les interdictions de stationnement, la Ville appelle à la collaboration des citoyennes et citoyens. Il y est mentionné de :

- libérer la chaussée pour permettre le passage de la machinerie;
- respecter les interdictions de stationnement, le cas échéant;
- placer les bacs à ordures et à recyclage dans les entrées.

105 **Observation 2** Peu d'actions et d'outils de communication ont pour but d'aider la population à comprendre le déroulement des activités de déneigement ou à la tenir informée de l'avancement des opérations lorsqu'elles ont lieu. En effet, les renseignements suivants sont peu abordés et/ou accessibles :

- les critères de déclenchement d'une opération d'enlèvement de la neige;
- les délais de grattage en fonction du niveau de service de la rue et des quantités de précipitations;
- les délais d'enlèvement de la neige en fonction du niveau de priorité de la rue et des quantités de précipitations.

106 Voici ce qui ressort de notre analyse des principales actions et des principaux outils de communication.

Plans de communication

107 Les plans de communication se ressemblent d'année en année et prévoient très peu d'objectifs et d'actions en lien avec le déroulement des opérations de déneigement.

Communiqués

- 108 Les communiqués portent sur les lieux de remorquage et l'abonnement aux alertes par message texte. Parfois, il est mentionné de consulter le site de la Ville, dans la section Déneigement, pour en savoir davantage sur les opérations de déneigement.
- 109 Au début de février 2024, la notion des délais n'avait pas encore été abordée dans ce type d'outil, et seulement 2 des 26 communiqués analysés abordaient la notion de priorité des rues.

Site Web

- 110 Le site Web fournit des renseignements utiles sur le déneigement (voir la photo 8). Le déroulement des travaux avec les phases ainsi que les divers niveaux de service y sont présentés. Toutefois, l'information n'est pas toujours suffisamment vulgarisée pour les citoyens et citoyennes. Par exemple, les critères liés à chaque niveau de service comportent des termes techniques qui peuvent être difficiles à comprendre. De plus, ils ne sont pas accompagnés d'exemples pour aider à la compréhension.

Photo 8 – Page Déneigement du site Web de la Ville de Québec

Accueil / Citoyens / Déneigement

Déneigement

Du 1^{er} novembre au 15 avril, le stationnement dans les rues est interdit lors des opérations de déneigement, sur le territoire de la ville. Des [places de stationnement extérieur](#) sont à la disposition des citoyens lors de ces opérations. Il est de votre responsabilité de [tenir informé des opérations en cours](#). Vous habitez sur une rue où on retrouve un feu clignotant? Consultez la [carte des feux clignotants](#) pour savoir s'il est actif ou non lors d'une opération déneigement en cours.

- Opérations déneigement
- Déneigement des rues et trottoirs
- Déneigement des terrains
- Écroutes d'hiver
- Périodes d'interdiction de stationner dans les rues
- Réclamations pour iris
- Stationnements lors d'une opération déneigement
- Tolures
- Abribus et bornes-fontaines

Votre collaboration fait la différence

La machinerie a besoin de place pour passer. Des gestes simples facilitent le bon déneigement de votre rue.

- [Stationnement](#) - Garez votre véhicule dans votre entrée. S'il doit être dans la rue, garez-le du même côté que celui de vos voisins.
- [Bacs de matières résiduelles](#) - Placez vos bacs dans votre entrée, et non dans la rue.

À propos du déneigement

L'hiver à Québec est synonyme de déneigement. En 2023, cela représentait pour la Ville un budget de plus de 77 M\$, 2 400 km de chaussées et 1 300 km de trottoirs à déneiger et à déglacer. Au cours d'une seule et même opération déneigement, jusqu'à 1 700 personnes mobilisées pour une opération déneigement et 1 300 véhicules pour déneiger les rues.

[Comprendre le déneigement](#)

Dépôts à neiges

Localisation et heures d'ouverture des [dépôts neiges](#)

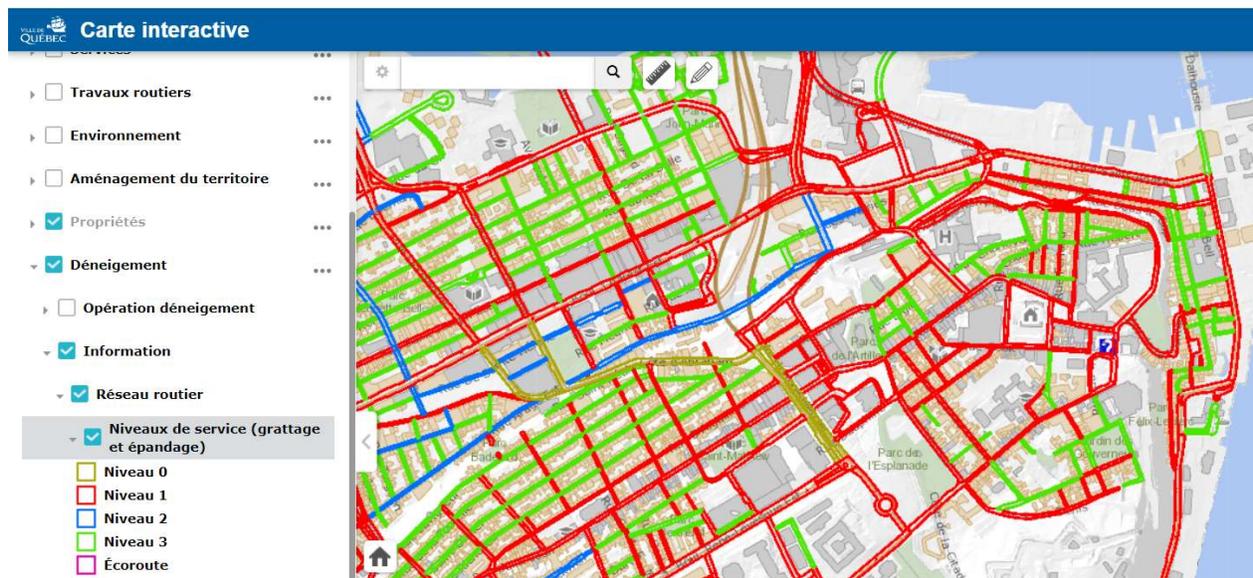
Partagez cette page:

À consulter également

- Remorquage
- Vignette Tempête
- Politique de viabilité hivernale

- 111 Dans la section Déneigement des rues et des trottoirs, on peut consulter la carte interactive du territoire et accéder à certains renseignements utiles en activant le thème Déneigement. On peut connaître le niveau de service de sa rue pour une opération de grattage (voir la carte 3), mais pas le niveau de priorité ni le délai prévu pour l'enlèvement de la neige. De plus, comme la Direction de l'Arrondissement ne dispose pas d'outils qui établissent avec précision le degré d'avancement de ses opérations, ce type d'information ne peut être communiqué à la population. À titre comparatif, la carte interactive de la Ville de Montréal, accessible sur son site Web, permet de savoir à quel moment une rue sera déneigée.

Carte 3 – Carte interactive accessible via la page Déneigement du site Web de la Ville de Québec



Politique de viabilité hivernale

- 112 Dans la Politique de viabilité hivernale, il est mentionné que « [l]es délais peuvent être allongés lors des fins de semaine ou des jours fériés ou si, entretemps, d'autres précipitations surviennent, mobilisant ainsi l'équipement pour les chaussées prioritaires ».
- 113 Dans les faits, des opérations d'enlèvement de la neige ne sont pas prévues pendant les fins de semaine, à moins que la situation présente des risques particuliers. Cette façon de faire permet de réduire les coûts liés aux heures supplémentaires. Toutefois, il serait souhaitable de diffuser cette information chaque hiver auprès de la population, au risque de recevoir des plaintes non fondées.

- 114 Pour chaque niveau de priorité des rues, la Politique de viabilité hivernale indique les délais prévus pour l'enlèvement de la neige en présentant quelques caractéristiques des voies de circulation (voir le tableau 7). Cependant, il demeure difficile d'associer une rue au bon niveau de priorité à partir de ces caractéristiques. Comment savoir si une rue est considérée comme une artère principale ou non? S'il s'agit d'une zone à moyenne ou à haute densité résidentielle? Le seul moyen de connaître le niveau de priorité d'une rue est d'appeler au Centre de relation avec les citoyens de la Ville de Québec.

Tableau 7 – Priorités d'enlèvement de la neige

Niveau de priorité d'enlèvement	Caractéristiques		Déclenchement (début des opérations d'enlèvement)	Délais selon la quantité de neige tombée depuis la dernière opération d'enlèvement
P1	<ul style="list-style-type: none"> • Artère principale avec présence de trottoir • Artère commerciale avec présence de trottoir 	Chaussée qui ne permet pas l'accumulation de neige en bordure de rue sans nuire à la circulation	Précipitations > 7,5 cm	Moins de 15 cm : 24 heures Précip. de 15 cm à 22 cm : 48 heures Précip. de 22 cm à 30 cm : 72 heures
P2	<ul style="list-style-type: none"> • Collectrice avec présence de trottoir • Largeur initiale de rue <= 8 m avec bordure de rue ou trottoir • Zone à moyenne ou haute densité résidentielle 	Chaussée qui permet l'accumulation de neige en bordure de rue sans nuire à la circulation	Précipitations > 10 cm	30 cm et plus : 96 heures
P3	<ul style="list-style-type: none"> • Stationnement dans la chaussée très utilisé • Parcours du transport en commun • Quartier résidentiel avec stationnement dans la chaussée très utilisé • Chaussée avec bordure sans accotement 		Précipitations > 10 cm	Moins de 22 cm : 72 heures Précip. De 22 cm à 30 cm : 96 heures 30 cm et plus : 120 heures
P4	<ul style="list-style-type: none"> • Autres situations 		Au besoin – Largeur résiduelle de la chaussée < 8 m	Moins de 22 cm : 96 heures Précip. De 22 cm à 30 cm : 120 heures 30 cm et plus : 168 heures

Source : Ville de Québec, *Politique de viabilité hivernale*, [2020], p. 35.

Recommandation à la Direction de l'Arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge

115 Nous lui avons recommandé de voir à ce que l'information transmise aux citoyens et citoyennes soit enrichie en ce qui concerne les modalités d'application de la Politique de viabilité hivernale, notamment pour les éléments suivants :

- le niveau de priorité de la chaussée pour les opérations d'enlèvement;
- les critères de déclenchement des opérations d'enlèvement;
- les délais prévus et réels des opérations de grattage et d'épandage et des opérations d'enlèvement de la neige.

5 Évènements de février 2023

116 En février 2023, la ville de Québec a reçu des bordées de neige durant deux fins de semaine animées (voir le tableau 8).

Tableau 8 – Circonstances des deux fins de semaine

Fin de semaine du 10 au 12 février	Fin de semaine du 17 au 19 février
 18,7 cm en 23 h	 21,9 cm en 18 h
<ul style="list-style-type: none"> – Activités du Carnaval de Québec sur différents sites – Tournoi international de Hockey Pee-Wee de Québec au Centre Vidéotron – Salon ExpoMoto au Centre de foires – Défilé du Carnaval en haute-ville le samedi soir – Super Bowl le dimanche soir 	<ul style="list-style-type: none"> – Pentathlon des neiges – Tournoi international de Hockey Pee-Wee de Québec au Centre Vidéotron

117 Lors de précipitations de neige, comme le prévoit la Politique, les opérations de grattage et d'épandage sont déclenchées. Par la suite, la Direction de l'Arrondissement doit déterminer à quel moment les opérations d'enlèvement de la neige seront amorcées, le cas échéant. C'est à partir des paramètres suivants qu'elle prend ses décisions :

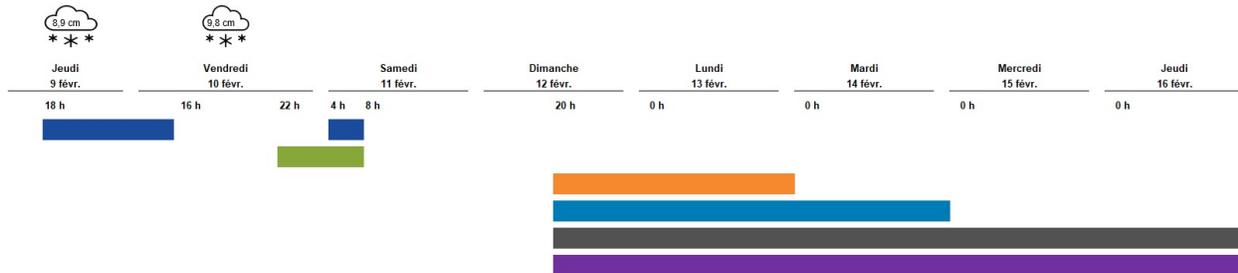
- Priorisation du grattage et de l'épandage pour des déplacements sécuritaires.
- Quantité de précipitations tombées.
- Quantité de précipitations à venir.

- Heure prévue de fin des précipitations.
- Heure prévue de fin des opérations de grattage (qui doivent généralement être terminées avant le début des opérations d'enlèvement).
- Disponibilité du personnel, notamment pour le respect des heures de conduite et de repos.
- Disponibilité du personnel de soutien pour les remorques (entente avec les fournisseurs) ainsi que des agentes et agents de stationnement.
- Activités en cours en ville.
- Analyse de différents scénarios selon les résultats attendus.
- Heures limites de tombée pour les communications à la population (feux de déneigement, messages textes, communiqués de presse).

Fin de semaine du 10 au 12 février 2023

- 118 Le vendredi 10 février au matin, pendant qu'on grattait les rues et les trottoirs de la ville, les bulletins météo annonçaient d'autres accumulations de neige tout au long de la journée. Les décisions suivantes ont alors été prises :
- Arrêt des opérations de grattage des rues et des trottoirs le vendredi à 16 h et reprise le samedi à 4 h.
 - Opération particulière d'enlèvement de la neige par une équipe en régie sur le parcours du défilé du Carnaval, sur les rues Soumande et de l'Exposition ainsi que sur le boulevard Wilfrid-Hamel, de 22 h le vendredi à 8 h le samedi, qui a généré environ 65 transports de neige aux dépôts à neige.
 - Début des opérations d'enlèvement de la neige sur l'ensemble du territoire le dimanche à 20 h.
- 119 Ces décisions ont été communiquées à la population le vendredi avant-midi, notamment par le biais d'un communiqué de presse et de publications sur les médias sociaux.
- 120 Les paramètres utilisés pour la prise de décision étaient ceux prévus. De plus, différents partenaires ont été consultés, comme le Réseau de transport de la Capitale, le Bureau des grands événements, le Service du transport et de la mobilité intelligente.
- 121 Comme le montre la figure 5, les opérations d'enlèvement de la neige ont débuté le dimanche, à l'exception de l'opération particulière d'enlèvement sur le parcours du défilé du Carnaval et dans le secteur du Centre Vidéotron, qui s'est déroulée en simultané avec les opérations de grattage. Il est à noter que les opérations d'enlèvement de la neige de priorité 3 n'ont pas pu être complétées avant le début de la bordée de neige du jeudi 16 février. Elles ont été reprises au cours de la fin de semaine suivante.

Figure 5 – Chronologie des opérations de déneigement du 9 au 16 février 2023



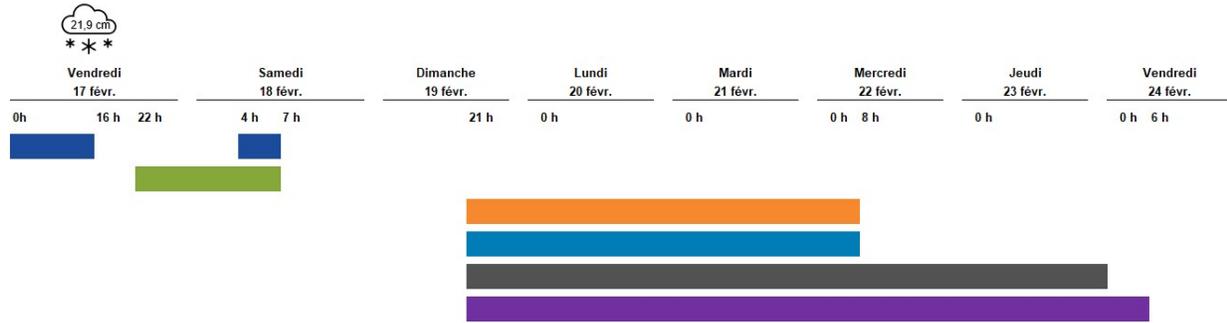
Légende :

- Grattage
- Opération particulière d'enlèvement
- Enlèvement P1
- Enlèvement P2
- Enlèvement P3
- Enlèvement P4

Fin de semaine du 17 au 19 février 2023

- 122 Un scénario météo presque similaire à la fin de semaine précédente s’est produit. Les précipitations de neige ont commencé dans la nuit de jeudi à vendredi et se sont poursuivies tout au long de la journée de vendredi. Les décisions suivantes ont été prises :
- Début des opérations de grattage des rues et des trottoirs le vendredi à minuit.
 - Arrêt des opérations de grattage des rues et des trottoirs à 16 h et reprise le samedi à 4 h.
 - Opération particulière d’enlèvement de la neige de 22 h le vendredi à 7 h le samedi pour les rues ayant un niveau de priorité 1 ou 2 et sur lesquelles il y a des feux clignotants de déneigement.
 - Début des opérations d’enlèvement de la neige sur l’ensemble du territoire le dimanche à 21 h.
- 123 Dans les communiqués, la Direction de l’Arrondissement a annoncé le vendredi vers 13 h qu’une opération d’enlèvement de la neige se déroulerait le soir même à compter de 22 h dans les arrondissements de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge, de La Cité-Limoilou, de Beauport et des Rivières, là où des feux clignotants sont en fonction. Le 19 février, il a été annoncé que les opérations d’enlèvement de la neige pour le reste du territoire commenceraient le soir même, soit le dimanche soir. Le déroulement des opérations de déneigement est présenté à la figure 6.

Figure 6 – Chronologie des opérations de déneigement du 17 au 24 février 2023



Légende :

- Grattage
- Opération particulière d'enlèvement
- Enlèvement P1
- Enlèvement P2
- Enlèvement P3
- Enlèvement P4

Ce que nous avons constaté

124 La Direction de l'Arrondissement a pris des mesures particulières lors de la tenue d'évènements d'envergure en février 2023. Toutefois, elle ne dispose pas d'analyse opérationnelle ni d'analyse économique pour mesurer les impacts de mener des opérations d'enlèvement la fin de semaine.

Ce qui appuie notre constat

125 **Observation 1** Les équipes responsables du déneigement ont exécuté des opérations particulières d'enlèvement, mais elles n'ont pas pu respecter les délais prévus pour le grattage et elles ont eu de la difficulté à mener à bien les opérations d'enlèvement de priorité 3 (voir le tableau 9). De plus, le déclenchement de l'opération d'enlèvement de la neige du vendredi 17 février a eu une incidence sur l'ensemble de l'organisation du travail.

Tableau 9 – Explication des écarts entre les délais prévus et les délais réels pour les opérations liées aux bordées de neige des 9 et 10 février

Opération	Écart	Explication
Grattage	+9 h	Selon la Politique, le grattage des rues et des trottoirs aurait dû être terminé au plus tard le vendredi à 23 h, alors qu'il s'est terminé le samedi à 8 h. L'opération a été interrompue à 16 h le vendredi avant d'être reprise le samedi matin.
Enlèvement – Priorité 1	-20 h	Selon la Politique, l'enlèvement de la neige aurait dû être terminé au plus tard le mardi à 20 h, alors qu'il s'est terminé le mardi à minuit. Ces résultats ne tiennent pas compte du temps qu'a nécessité l'opération d'enlèvement de la neige effectuée dans la nuit du vendredi 12 février. Cette opération s'est déroulée sur 10 h (22 h à 8 h le samedi matin).
Enlèvement – Priorité 2	+4 h	Selon la Politique, l'enlèvement de la neige aurait dû être terminé au plus tard le mardi à 20 h, alors qu'il s'est terminé le mercredi à minuit. Ces résultats ne tiennent pas compte du temps qu'a nécessité l'opération d'enlèvement de la neige effectuée dans la nuit du vendredi 12 février. Cette opération s'est déroulée sur 10 h (22 h à 8 h le samedi matin).
Enlèvement – Priorité 3	+28 h	Les équipes n'ont pas eu le temps de compléter l'enlèvement de la neige dans toutes les rues de priorité 3 de la ville avant le début de la bordée de neige suivante (17 février). <ul style="list-style-type: none"> • Date et heure de fin maximale prévue : 15 février à 20 h • Date et heure d'arrêt des opérations d'enlèvement de priorité 3 en cours : 17 février à 0 h
Enlèvement – Priorité 4	N. d.	Ces opérations sont requises lorsque la largeur résiduelle de la chaussée est de moins de 8 mètres.

- 126 Au moment du déclenchement des opérations d'enlèvement de la neige du vendredi 17 février, certains entrepreneurs ont avisé la Ville qu'ils auraient de la difficulté à terminer le grattage et à commencer l'enlèvement de la neige en si peu de temps. Deux entrepreneurs ont mentionné ne pas être en mesure de respecter les heures de repos et les heures de conduite. Selon le bilan présenté par la Direction de l'Arrondissement, un entrepreneur n'a tout simplement pas terminé l'enlèvement de la neige dans son secteur, et ce sont les équipes de la Ville qui ont terminé le travail.
- 127 En fait, la Direction de l'Arrondissement ne dispose pas de toute l'information nécessaire ni d'analyse pour s'assurer du bon déroulement des opérations. En d'autres mots, il lui est difficile de savoir dans un tel contexte si les ressources humaines et matérielles seront suffisantes et si les exigences relatives aux heures de repos des conducteurs pourront être respectées.

- 128 **Observation 2** La Direction de l'Arrondissement ne dispose pas d'une analyse des coûts supplémentaires que représentent des opérations d'enlèvement de la neige pendant la fin de semaine. Le choix de déclencher des opérations d'enlèvement de la neige au cours de la fin de semaine peut nécessiter de la main-d'œuvre et des équipements additionnels.
- 129 **Observation 3** La Direction de l'Arrondissement a globalement analysé les plaintes reçues au Centre de relation avec les citoyens de la Ville de Québec concernant le déneigement lors des deux fins de semaine.
- 130 Nous avons réalisé une analyse plus raffinée des quelque 300 et 400 plaintes reçues afin de comprendre la cause des insatisfactions et de déterminer si le nombre plus élevé de plaintes enregistrées au cours de la deuxième fin de semaine était en lien avec le choix de déclencher des opérations d'enlèvement de la neige plus tôt que d'habitude.
- 131 Pour la fin de semaine du 10 au 13 février, nous avons relevé très peu de plaintes visant plus particulièrement le Centre Vidéotron (aucune) et le Carnaval (4 plaintes), ou encore les rues commerciales du centre-ville (8 plaintes).
- 132 Quant à la fin de semaine du 17 au 20 février, selon notre analyse, environ la moitié de l'augmentation des plaintes est attribuable à des insatisfactions liées au grattage des rues et des trottoirs. En effet, selon la Politique, le grattage des rues et des trottoirs aurait dû être terminé au plus tard le samedi à 1 h, alors qu'il s'est terminé le samedi à 7 h. L'opération particulière d'enlèvement de la neige dans la nuit de vendredi à samedi a mobilisé certaines ressources initialement destinées aux opérations de grattage. De plus, un tiers de l'augmentation des plaintes est attribuable au fait que l'ensemble des opérations d'enlèvement de la neige de la fin de semaine précédente n'ont pu être complétées, tel que le démontre le tableau 9. Enfin, même si une opération d'enlèvement de la neige a été déclenchée le vendredi 17 février en soirée, nous avons relevé très peu de plaintes au sujet des interdictions de stationnement pour cette période.

Quelles sont les conclusions de l'audit?

- 133 La Direction de l'Arrondissement a mis en place différents mécanismes pour encadrer les activités de déneigement. Cependant, elle doit améliorer certains d'entre eux pour que la gestion des opérations soit efficace, efficiente, économique et respectueuse de l'environnement.
- 134 Les données disponibles pour apprécier la performance des activités ne sont pas toujours fiables. De plus, la répartition actuelle des modes de gestion – régie et sous-traitance – ne repose pas sur une analyse suffisamment étayée qui démontre le bien-fondé des décisions prises. Au cours des prochaines années, la Direction de l'Arrondissement devra s'améliorer pour assurer le respect des exigences environnementales des dépôts à neige. Elle devra aussi déterminer comment éclairer les citoyennes et citoyens sur le déneigement pour atténuer leurs incompréhensions, qui tournent parfois en insatisfactions.

Quel est le fondement de la mission d’audit?

Sujet et portée des travaux

- 135 En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d’audit de performance portant sur la gestion du déneigement.
- 136 Cet audit ne couvrait pas l’entretien mécanique des équipements motorisés utilisés pour les opérations de déneigement ni le processus d’octroi des contrats de biens ou de services portant sur le déneigement.
- 137 Notre audit visait principalement les activités effectuées au cours des années 2021, 2022 et 2023. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Stratégie

- 138 Nous avons rencontré des gestionnaires et des membres du personnel responsables de l’entretien des voies de circulation. Nous avons visité des garages, des dépôts à neige ainsi que des entrepôts de sels et d’abrasifs. Nous avons assisté à des opérations de déneigement. Nous avons aussi analysé les rapports et les données disponibles sur les opérations de grattage, d’épandage et d’enlèvement. Enfin, nous avons analysé des plaintes reçues au Centre de relation avec les citoyens.

Responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec

- 139 La responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l’audit. Ainsi, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d’assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances.

Normes professionnelles

- 140 Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification – missions d’appréciation directe (NCMC 3001).

- 141 Le Vérificateur général de la Ville de Québec applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ1) et, en conséquence, maintient un système de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité du Vérificateur général avec les règles de déontologie, les normes professionnelles ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables. De plus, le Vérificateur général se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.



, CPA auditeur

Daniel Rancourt, CPA auditeur
Vérificateur général de la Ville de Québec
Québec, Québec, Canada
5 juin 2024

Qu'en pense le service visé par cet audit?

Direction de l'Arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge | 16 mai 2024

« La Direction de l'Arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge accueille favorablement toutes les recommandations émises par le vérificateur général de la Ville de Québec. Les constats qui y sont formulés reflètent bien ceux également faits par le service et pour lesquels des actions sont déjà en cours.

À cet égard, voici les actions déjà en cours en fonction des recommandations énoncées :

- (paragraphe 47 et 48) Le projet de télémétrie en cours d'implantation va nous permettre d'obtenir les délais des opérations en temps réel et de calculer systématiquement les délais de déneigement.
- (paragraphe 49) Le projet de télémétrie en cours d'implantation va nous permettre de suivre nos opérations de déneigement sur les pistes cyclables.
- (paragraphe 50) Le projet de télémétrie en cours d'implantation va inclure une salle de coordination des opérations de déneigement avec une équipe dédiée.
- (paragraphe 71) Lors de chaque période de renouvellement des contrats, des experts se regroupent pour revoir les opportunités de répartition. Une nouvelle proposition de répartition basée sur des calculs financiers sera soumise en 2024.
- (paragraphe 72) Le projet de télémétrie en cours d'implantation englobe également la mise en place d'un dispositif de consignation électronique certifié par Transport Canada.
- (paragraphe 73) Le projet de télémétrie en cours d'implantation va nous permettre d'obtenir des rapports de capacité opérationnelle.
- (paragraphe 94) La Direction de l'Arrondissement poursuit le déploiement des mesures prévues dans le plan directeur des dépôts à neige présenté au ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP). La Direction de l'Arrondissement a identifié des projets potentiels de mesure de la volumétrie réelle en cours d'hiver.
- (paragraphe 95) Chaque année, des travaux, recommandés par une firme externe indépendante, sont réalisés conformément au PDI (Plan décennal d'investissement) approuvé par les autorités.
- (paragraphe 96) Les données sur la reddition environnementale ne sont pas disponibles au même moment que le dépôt du bilan des opérations.
- [paragraphe 96] La reddition environnementale est fournie au MELCCFP chaque année.

- (paragraphe 98) Une évaluation des cours de garage et des sites d'entreposage est en cours de réalisation par un comité d'experts.
- (paragraphe 115) Le volet de communication est déjà en cours de bonification par le Service des relations citoyennes et des communications. Le projet de télémétrie en cours d'implantation va nous permettre d'améliorer les informations produites auprès du public sur les opérations de déneigement. »

Annexe I – Niveaux de service en phase « grattage et épandage »

RÉSEAU PIÉTONNIER				
Catégorisation du réseau piétonnier	Début des opérations de grattage et d'épandage dès l'atteinte de :	Pendant les précipitations Accumulation maximale de neige (fréquence de passage) Jour (de 6 h à 22 h) Nuit (de 22 h à 6 h)	Délai maximal de fin d'opération suivant la fin des précipitations en fonction de la quantité de neige reçue	État de surface attendu : ◆ Produit utilisé ➤ Pendant les précipitations • Après la fin des précipitations
Niveau de service : Trottoir T1				
<ul style="list-style-type: none"> • Cheminement piéton prioritaire • Cheminement scolaire désigné • Abords des institutions d'enseignement • Artère commerciale • Part modale de déplacement actif important • Circuit touristique hivernal • Parcours avec un nombre élevé de clientèles vulnérables • Forte pente $\geq 8\%$ et escalier 	3 cm	<ul style="list-style-type: none"> • Jour : 5 cm • Nuit : 5 cm 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 à 15 cm : 4 heures • 15 à 22 cm : 6 heures • 22 cm et + : 8 heures 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fondant/abrasif ➤ Lisse et ferme (béton ou neige durcie) • Libre de neige et de glace
Niveau de service : Trottoir T2				
<ul style="list-style-type: none"> • Autres trottoirs 	5 cm	<ul style="list-style-type: none"> • Jour : 5 cm • Nuit : 10 cm 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 à 15 cm : 4 heures • 15 à 22 cm : 6 heures • 22 cm et + : 8 heures 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Abrasif ➤ Lisse et ferme (neige durcie) • Lisse et non glissante (neige durcie)

Annexe I – Niveaux de service en phase « grattage et épandage » (suite)

RÉSEAU PIÉTONNIER				
Catégorisation du réseau piétonnier	Début des opérations de grattage et d'épandage dès l'atteinte de :	Pendant les précipitations Accumulation maximale de neige (fréquence de passage) Jour (de 6 h à 22 h) Nuit (de 22 h à 6 h)	Délai maximal de fin d'opération suivant la fin des précipitations en fonction de la quantité de neige reçue	État de surface attendu : ◆ Produit utilisé ➤ Pendant les précipitations • Après la fin des précipitations
Niveau de service : Lien L1				
• Faisant partie d'un cheminement scolaire désigné avec largeur et espace suffisants	3 cm	<ul style="list-style-type: none"> • Jour : 5 cm • Nuit : 5 cm 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 à 15 cm : 4 heures • 15 à 22 cm : 6 heures • 22 cm et + : 8 heures 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fondant/abrasif ➤ Lisse et ferme (béton ou neige durcie) • Libre de neige et de glace
Niveau de service : Lien L2				
• Avec largeur et espace suffisants	5 cm	<ul style="list-style-type: none"> • Jour : 5 cm • Nuit : 10 cm 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 à 15 cm : 4 heures • 15 à 22 cm : 6 heures • 22 cm et + : 8 heures 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Abrasif ➤ Lisse et ferme (neige durcie) • Lisse et non glissante (neige durcie)
Niveau de service : Lien L3				
• Avec largeur ou espace insuffisant	Abaissement des extrémités en phase « enlèvement de la neige »			

Annexe I – Niveaux de service en phase « grattage et épandage » (suite)

RÉSEAU PIÉTONNIER				
Catégorisation du réseau piétonnier	Début des opérations de grattage et d'épandage dès l'atteinte de :	Pendant les précipitations Accumulation maximale de neige (fréquence de passage) Jour (de 6 h à 22 h) Nuit (de 22 h à 6 h)	Délai maximal de fin d'opération suivant la fin des précipitations en fonction de la quantité de neige reçue	État de surface attendu : ♦ Produit utilisé ➤ Pendant les précipitations • Après la fin des précipitations
Niveau de service : Rue partagée et rue piétonne				
<ul style="list-style-type: none"> • Chaussée publique désignée « rue partagée » ou « rue piétonne » dans la future vision de mobilité active de la Ville 	Adopte le niveau de service de la chaussée, car déneigée en phase « grattage et épandage » de la chaussée			
	Dès le début des précipitations	<ul style="list-style-type: none"> • Jour : 5 cm • Nuit : 10 cm 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 à 15 cm : 4 heures • 15 à 22 cm : 6 heures • 22 cm et + : 8 heures 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Abrasif ➤ Lisse et non glissante (neige durcie) aux intersections et points critiques • Lisse et non glissante (neige durcie) avec ou sans abrasif aux intersections et points critiques

Annexe I – Niveaux de service en phase « grattage et épandage » (suite)

RÉSEAU CYCLABLE UTILITAIRE			
Début des opérations de grattage et d'épandage	Pendant les précipitations (accumulation maximale de neige) Jour (de 6 h à 22 h) Nuit (de 22 h à 6 h)	Délai maximal de fin d'opération suivant la fin des précipitations en fonction de la quantité de neige reçue	État de surface attendu
Piste cyclable en site propre			
Dès le début des précipitations	<ul style="list-style-type: none"> • Jour : 5 cm • Nuit : Non requis 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 à 15 cm : 6 heures • 15 à 22 cm : 8 heures • 22 cm et + : 12 heures 	<p>Pluie verglaçante : non recommandé*</p> <p>Dès le début d'une précipitation : grattage pour une surface lisse et ferme (pavage mouillé ou neige durcie)</p> <p>Après une précipitation : fondant/abrasif pour une surface lisse, ferme et libre de glace (pavage sec ou mouillé ou neige durcie)</p> <p>Ou surface damée</p>
Chaussée désignée, bande cyclable et véloroute			
Adoptent le même niveau de service que la chaussée adjacente (service minimal de niveau C3, tel que décrit à la page 33 de la PVH).			

* L'entretien est réalisé en continu, mais l'usage est non recommandé pour des raisons de sécurité.

Annexe I – Niveaux de service en phase « grattage et épandage » (suite)

RÉSEAU ROUTIER (CHAUSSÉE)				
Catégorisation du réseau routier*	Début des opérations de grattage et d'épandage dès l'atteinte de :	Pendant les précipitations Accumulation maximale de neige (fréquence de passage) Jour (de 6 h à 22 h) Nuit (de 22 h à 6 h)	Délai maximal de fin d'opération suivant la fin des précipitations en fonction de la quantité de neige reçue	État de surface attendu : ♦ Produit utilisé ➤ Pendant les précipitations • Après la fin des précipitations
Niveau de service : C0				
<p>Côte répondant à tous les critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Axe prioritaire de déplacement des véhicules d'urgence • Parcours structurant du transport en commun • Débit journalier moyen annuel > 2 500 véhicules/jour • Distance maximale entre 2 côtes < 2 km 	<p>Lors de précipitations ou prévisions de précipitations : passage en continu aux heures de pointe, les jours ouvrables</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jour : en continu • Nuit : s. o. 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 à 15 cm : 4 heures • 15 à 22 cm : 6 heures • 22 cm et + : 8 heures 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Fondant ➤ Libre de neige et de glace et non glissant sur toute la surface • Libre de neige et de glace et non glissant sur toute la surface

* La hiérarchisation (réseau artériel, collecteur principal, collecteur secondaire, etc.) est déterminée dans le *Guide de conception géométrique des rues de la Ville de Québec*.

Annexe I – Niveaux de service en phase « grattage et épandage » (suite)

RÉSEAU ROUTIER (CHAUSSÉE)				
Catégorisation du réseau routier*	Début des opérations de grattage et d'épandage dès l'atteinte de :	Pendant les précipitations Accumulation maximale de neige (fréquence de passage) Jour (de 6 h à 22 h) Nuit (de 22 h à 6 h)	Délai maximal de fin d'opération suivant la fin des précipitations en fonction de la quantité de neige reçue	État de surface attendu : ◆ Produit utilisé ➤ Pendant les précipitations • Après la fin des précipitations
Niveau de service : C1				
<ul style="list-style-type: none"> • Réseau artériel • Collecteur principal • Pente $\geq 8\%$ • Circuit du transport en commun avec pente $\geq 5\%$ • Collecteur secondaire avec pente $\geq 5\%$ 	Dès le début des précipitations	<ul style="list-style-type: none"> • Jour : 5 cm • Nuit : 5 cm 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 à 15 cm : 4 heures • 15 à 22 cm : 6 heures • 22 cm et + : 8 heures 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fondant/abrasif ➤ Libre de neige et de glace (pavage mouillé) et non glissant aux intersections munies de signaux lumineux ou d'arrêt obligatoire, aux arrêts d'autobus, devant des zones scolaires et certains points critiques • Libre de neige et de glace (pavage sec ou mouillé et non glissant) sur toute la surface

* La hiérarchisation (réseau artériel, collecteur principal, collecteur secondaire, etc.) est déterminée dans le *Guide de conception géométrique des rues de la Ville de Québec*.

Annexe I – Niveaux de service en phase « grattage et épandage » (suite)

RÉSEAU ROUTIER (CHAUSSÉE)				
Catégorisation du réseau routier*	Début des opérations de grattage et d'épandage dès l'atteinte de :	Pendant les précipitations Accumulation maximale de neige (fréquence de passage) Jour (de 6 h à 22 h) Nuit (de 22 h à 6 h)	Délai maximal de fin d'opération suivant la fin des précipitations en fonction de la quantité de neige reçue	État de surface attendu : ◆ Produit utilisé ➤ Pendant les précipitations • Après la fin des précipitations
Niveau de service : C2				
<ul style="list-style-type: none"> • Circuit d'autobus du transport en commun avec pente < 5 % • Collecteur secondaire avec pente < 5 % • Zone scolaire 	Dès le début des précipitations	<ul style="list-style-type: none"> • Jour : 5 cm • Nuit : 10 cm 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 à 15 cm : 4 heures • 15 à 22 cm : 6 heures • 22 cm et + : 8 heures 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fondant/abrasif ➤ Libre de neige et de glace (pavage mouillé) et non glissant aux intersections munies de signaux lumineux ou d'arrêt obligatoire, aux arrêts d'autobus, devant des zones scolaires et certains points critiques • Libre de neige et de glace (pavage sec ou mouillé et non glissant) aux intersections et arrêts d'autobus et abrasif sur le reste de la chaussée (neige durcie)

* La hiérarchisation (réseau artériel, collecteur principal, collecteur secondaire, etc.) est déterminée dans le *Guide de conception géométrique des rues de la Ville de Québec*.

Annexe I – Niveaux de service en phase « grattage et épandage » (suite)

RÉSEAU ROUTIER (CHAUSSÉE)				
Catégorisation du réseau routier*	Début des opérations de grattage et d'épandage dès l'atteinte de :	Pendant les précipitations Accumulation maximale de neige (fréquence de passage) Jour (de 6 h à 22 h) Nuit (de 22 h à 6 h)	Délai maximal de fin d'opération suivant la fin des précipitations en fonction de la quantité de neige reçue	État de surface attendu : ◆ Produit utilisé ➤ Pendant les précipitations • Après la fin des précipitations
Niveau de service : C3				
• Autres situations	Dès l'atteinte de 5 cm	<ul style="list-style-type: none"> • Jour : 10 cm • Nuit : 10 cm 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 à 15 cm : 4 heures • 15 à 22 cm : 6 heures • 22 cm et + : 8 heures 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Abrasif ➤ Lisse et non glissante (neige durcie) aux intersections et points critiques • Lisse et non glissante (neige durcie) avec ou sans abrasif aux intersections et points critiques
Niveau de service : CE Écoroute d'hiver				
• Avec avis favorable pour l'implantation d'une écoroute d'hiver	Dès le début des précipitations	<ul style="list-style-type: none"> • Jour : 5 cm • Nuit : 5 cm 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 à 15 cm : 4 heures • 15 à 22 cm : 6 heures • 22 cm et + : 8 heures 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Abrasif ➤ Lisse et non glissante (neige durcie) aux intersections et points critiques • Lisse et non glissante (neige durcie) avec ou sans abrasif aux intersections et points critiques
Niveau de service : Rue partagée et rue piétonne				
	Adopte le niveau de service de la chaussée, car déneigée en phase « grattage et épandage » de la chaussée			

* La hiérarchisation (réseau artériel, collecteur principal, collecteur secondaire, etc.) est déterminée dans le *Guide de conception géométrique des rues de la Ville de Québec*.

Source : Politique de viabilité hivernale

Annexe II – Objectif d’audit et critères d’évaluation

Nous avons élaboré nos critères en nous inspirant de la Politique de viabilité hivernale, de la réglementation en vigueur, des politiques et des procédures du service audité ainsi que des meilleures pratiques de gestion.

Objectif

S’assurer que la Direction de l’Arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge gère les activités de déneigement de manière efficace, efficiente et économique, le tout dans un souci de protection de l’environnement et de sécurité routière.

Critères d’évaluation

1. Les activités liées au déneigement sont planifiées, organisées et réalisées de manière à ce que les niveaux de service et les engagements prévus dans la Politique de viabilité hivernale soient atteints.
2. Un processus est mis en place pour assurer la qualité des opérations de déneigement, et des correctifs sont apportés au besoin.
3. La répartition des activités entre les équipes de la Ville et les entreprises privées est effectuée de façon optimale : elle assure le plein service de déneigement et le respect de la réglementation en vigueur.
4. La capacité de stockage des terrains adjacents aux rues et des dépôts à neige est évaluée périodiquement pour qu’elle corresponde aux besoins.
5. Des mesures sont en place pour contrôler les accès aux dépôts à neige ainsi que les quantités de neige qui y sont transportées.
6. Des mesures sont prévues pour minimiser les répercussions environnementales des activités de déneigement.
7. Les communications favorisent la responsabilité citoyenne, permettent à la population de connaître l’état d’avancement des opérations de déneigement et facilitent les déplacements.
8. La performance des activités de déneigement est mesurée en fonction des objectifs et des cibles à atteindre, et fait l’objet d’une reddition de comptes.



3

**Rapport de mission de certification indépendant
sur la mise en œuvre de la Stratégie
de développement durable**

Audit en bref

Enjeu

Développer une ville d'une manière durable implique de prendre en considération les trois dimensions suivantes : le développement économique, la protection de l'environnement et le bien-être de la communauté. Si la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable de la Ville de Québec est réussie, elle aura des retombées positives pour la population actuelle et future. Le champ d'action d'une telle stratégie est très vaste. Il importe donc de faire des choix judicieux pour maximiser les retombées, surtout dans un contexte de ressources limitées.

Objectif

Nous avons réalisé un audit de performance sur la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable adoptée en août 2021. Il visait à déterminer si le Service de la coordination stratégique et des relations internationales, en collaboration avec le Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement ainsi que le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire, coordonne avec efficacité et efficience la mise en œuvre de cette stratégie en cohérence avec les orientations stratégiques de la Ville de Québec.

Constats

- 1** La Ville a mis en place de bonnes bases pour intégrer le développement durable dans sa gouvernance et dans sa gestion, mais il lui reste des pas à faire pour compléter cette intégration.
- 2** La coordination nécessaire à la mise en œuvre de la Stratégie a du mal à se mettre en place. Des volets de cette coordination ne sont pas pris en charge.
- 3** Bien que des indicateurs et des cibles aient été élaborés, ils sont parfois mal définis, non organisés de façon cohérente et peu exploités; la performance de la mise en œuvre de la Stratégie peut donc difficilement être évaluée.
- 4** Le Service de la coordination stratégique et des relations internationales n'a pas informé régulièrement le conseil municipal et la population de Québec sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la Stratégie en ce qui a trait à l'atteinte des cibles.

Recommandations

Au Service de la coordination stratégique et des relations internationales, en collaboration avec le Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement et le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire

- 171 Nous leur avons recommandé d'avoir la même structure de gouvernance pour la démarche d'alignement stratégique, le Plan de transition et d'action climatique 2021-2025 et le Plan d'action solidaire 2021-2025.
- 200 Nous leur avons recommandé de prendre des mesures pour compiler d'une manière uniforme les résultats liés aux actions.
- 201 Nous leur avons recommandé de s'assurer que l'information contenue dans les outils de suivi est fiable.
- 215 Nous leur avons recommandé de s'assurer que les unités administratives responsables définissent des cibles précises et établissent une donnée de référence pour chacune de ces cibles.
- 216 Nous leur avons recommandé de poursuivre et d'améliorer l'organisation des indicateurs de performance et des cibles dans un souci de cohérence d'ensemble.
- 217 Nous leur avons recommandé de s'assurer que le suivi périodique des résultats associés à la mesure des indicateurs de performance et des cibles est effectué au niveau de gestion approprié pour fins d'analyse et de prise de décisions.
- 227 Nous leur avons recommandé d'améliorer le processus de reddition de comptes en rendant publique l'atteinte des objectifs en temps opportun.

Au Service de la coordination stratégique et des relations internationales

- 199 Nous lui avons recommandé de s'assurer que les conditions suivantes sont mises en place pour faciliter la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable :
- la gestion des points de vue et des intérêts des parties prenantes;
 - la gestion du changement et la communication interservices;
 - la gestion des ressources;
 - la gestion des risques.

Au Service de la coordination stratégique et des relations internationales, en collaboration avec le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire

- 202 Nous leur avons recommandé de s'assurer que les actions du Plan d'action solidaire 2021-2025 pourront réellement contribuer à la mise en œuvre des orientations stratégiques.
- 218 Nous leur avons recommandé de déterminer des indicateurs de performance et des cibles spécifiques au Plan d'action solidaire.

Table des matières

En quoi consiste cet audit?	77
Sujet.....	77
Enjeu.....	81
Personnes ou services visés	81
Objectif.....	82
Quels sont les constats de l’audit?	83
1. Gouvernance.....	83
2. Coordination et suivi des actions de la Stratégie	88
3. Indicateurs de performance et cibles	95
4. Reddition de comptes.....	99
Quelles sont les conclusions de l’audit?	102
Quel est le fondement de la mission d’audit?	102
Sujet et portée des travaux.....	102
Stratégie.....	102
Responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec.....	103
Normes professionnelles	103
Qu’en pensent les services visés par cet audit?	104
Annexe I – Vingt-cinq cibles prioritaires de la Stratégie de développement durable	105
Annexe II – Vingt chantiers du Plan de transition et d’action climatique 2021-2025.....	108
Annexe III – Seize chantiers du Plan d’action solidaire 2021-2025.....	109
Annexe IV – Objectif d’audit et critères d’évaluation	110
Annexe V – Chronologie des changements à la structure de coordination de la Stratégie.....	111
Annexe VI – Indicateurs et cibles de performance généraux de la Stratégie	112
Annexe VII – Indicateurs et cibles de performance du Plan de transition et d’action climatique.....	113

En quoi consiste cet audit?

Sujet

- 142 Le développement durable s'entend généralement comme un « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs¹ ». Au terme du Sommet des Nations Unies sur le développement durable de septembre 2015, qui a eu lieu à New York, 193 États membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU), dont le Canada, ont adopté le programme Transformer le monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Dix-sept objectifs (voir la figure 1) et 169 cibles ont été établis.

Figure 1 – Objectifs de développement durable



Source : ONU, « Dix-sept objectifs pour transformer le monde », *Organisation des Nations Unies*, 2024. [un.org/sustainabledevelopment/fr/] (22 janvier 2024).

- 143 Plus près de nous, l'Assemblée nationale du Québec a adopté en 2006 la *Loi sur le développement durable* afin de promouvoir la protection de l'environnement, le progrès social et la prospérité économique². Cette loi n'est actuellement pas d'application obligatoire pour les organismes municipaux, mais elle les encourage à prendre des engagements en matière de développement durable.

1. Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), *Notre avenir à tous*, Genève, CMED, 1987, p. 40.

2. Québec, *Loi sur le développement durable*, RLRQ, chap. D-8.1.1, à jour au 25 octobre 2023. [legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/D-8.1.1] (22 janvier 2024).

144 En 2019, la Ville de Québec a débuté une analyse qui lui a permis d'établir les bases d'une stratégie de développement durable à déployer d'ici 2030. Puis, en août 2021, elle a adopté la Stratégie de développement durable. Pour une ville plus juste, écologique et prospère. La vision qui y est définie est la suivante :

En 2030, la population de Québec forme une communauté engagée, solidaire et inclusive. Elle profite d'un environnement sain et résilient face aux changements climatiques et récolte les fruits d'une économie juste, verte et prospère.

Pour arriver à concrétiser cette vision, la Ville s'est inspirée du programme de l'ONU. Elle a analysé les 169 cibles de ce programme en collaboration avec la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi. Au terme de cet exercice, 25 cibles prioritaires (voir l'annexe I) ont été choisies à partir des critères suivants :

- Cible pour laquelle la performance de la Ville n'est pas satisfaisante.
- Cible qui présente un degré d'importance élevé pour la collectivité.
- Cible sur laquelle la Ville a le pouvoir d'agir.

145 La Stratégie énonce cinq **défis collectifs**³, chacun comprenant quatre orientations stratégiques (OS). Ces défis sont présentés à la figure 2.

Défi collectif

Vision rassembleuse qui crée des possibilités de collaboration entre les différentes parties prenantes de la collectivité. Cette approche permet d'allier la diversité des connaissances, les forces et les compétences de chacun au profit d'objectifs communs souhaitables pour tous.

3. Ville de Québec, *Stratégie de développement durable. Pour une ville plus juste, écologique et prospère*, 2021, p. 36. [ville.quebec.qc.ca/apropos/planification-orientations/developpement-durable/docs/strategie-dev-durable.pdf] (24 janvier 2024).

Figure 2 – Défis collectifs et orientations stratégiques de la Stratégie de développement durable



Cohésion sociale

La cohésion sociale désigne l'état d'une communauté dans laquelle les citoyens font preuve de solidarité, partagent des valeurs communes et éprouvent un fort sentiment d'appartenance. Les disparités sociales et économiques y sont réduites.

La cohésion sociale résulte de la capacité d'une ville à assurer à tous ses citoyens un accès équitable aux services et aux ressources, afin de leur permettre de développer leur plein potentiel et de contribuer à l'enrichissement collectif. Elle contribue au maintien de l'ordre social.

La reconnaissance et la valorisation de la diversité culturelle et sociale constituent des piliers sur lesquels se construit la cohésion sociale au sein d'une ville.

Orientations stratégiques

- OS1 Reconnaître la diversité des populations et promouvoir sa contribution à la richesse de la vie sociale de la ville.
- OS2 Renforcer les réseaux communautaires par le partenariat et l'intersectorialité.
- OS3 Contribuer au maintien de la sécurité et du sentiment de sécurité de la population.
- OS4 Prévenir les inégalités sociales et réduire la pauvreté et l'exclusion, ainsi que leurs effets.



Santé globale

La santé globale englobe autant la santé physique que la santé psychologique, individuelle et collective. Elle implique la création de milieux de vie propices au développement et au maintien de saines habitudes de vie, qui permettent le plein épanouissement de chaque individu et qui favorisent l'harmonie avec soi-même et avec les autres.

Orientations stratégiques

- OS5 Fournir un accès équitable et durable aux services essentiels, à la richesse collective et à la connaissance.
- OS6 Assurer l'accessibilité aux activités culturelles, récréatives, sportives et événementielles favorables au bien-être physique et psychologique.
- OS7 Mettre en place un système alimentaire local, responsable et de qualité.
- OS8 Offrir des parcs, des équipements de plein air et des espaces publics accessibles et conviviaux.



Décarbonisation

La décarbonisation correspond à toute forme de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) comme le dioxyde de carbone (CO₂), le méthane (CH₄) et le protoxyde d'azote (N₂O) dans les activités municipales ou de la collectivité. Cela inclut à la fois la réduction à la source ainsi que la captation et le stockage du carbone.

Orientations stratégiques

- OS9 Prévoir des infrastructures et des incitatifs favorisant la mobilité active.
- OS10 Accroître l'attractivité du transport en commun et faciliter l'intermodalité.
- OS11 Profiter d'une énergie sobre en carbone, efficace et renouvelable pour alimenter les infrastructures et les véhicules.
- OS12 Mettre en œuvre des mesures de captation et de séquestration du carbone atmosphérique.



Résilience

La résilience est la capacité de réduire les risques et les vulnérabilités qui menacent les infrastructures essentielles, les humains et les écosystèmes naturels pour pouvoir mieux faire face à différents types de bouleversements dans le futur, notamment les aléas climatiques et ceux reliés à la dégradation de l'environnement.

Orientations stratégiques

- OS13 Aménager et déminéraliser le territoire afin de prévenir et minimiser les risques croissants liés aux aléas climatiques.
- OS14 Préserver la ressource en eau et assurer l'accès pour tous à une eau potable de qualité.
- OS15 Assurer la vitalité de la biodiversité et l'interconnectivité des écosystèmes naturels.
- OS16 Créer des milieux de vie compacts, inclusifs et attrayants.



Transition

La transition se définit comme toute action et toute initiative permettant de créer un cadre favorable à l'engagement de la collectivité dans des transformations sociales, économiques et écologiques, et ce, pour créer un monde plus juste et en harmonie avec les capacités écologiques de la planète.

Orientations stratégiques

- OS17 Informer, sensibiliser et mobiliser l'ensemble de la collectivité aux enjeux de développement durable.
- OS18 Développer une culture de l'innovation et de l'expérimentation.
- OS19 Mettre en œuvre un modèle économique qui équilibre équité, environnement et prospérité.
- OS20 Stimuler l'économie circulaire et la consommation responsable.

Source : Ville de Québec, *Op. cit.*, p. 36 à 40.

Plans d'action liés à la Stratégie

- 146 La Ville de Québec a adopté deux plans d'action, en août et en septembre 2021, tous deux visant la mise en œuvre de la Stratégie.



Le Plan de transition et d'action climatique 2021-2025 traite des défis collectifs Décarbonisation, Résilience et Transition. Il prévoit différentes pistes d'action pour chacun des 20 chantiers prévus (voir l'annexe II). Le Programme décennal d'immobilisations 2023-2032 alloue 100 M\$ à la réalisation de ce plan, dont 49 M\$ sont financés par le gouvernement du Québec dans le cadre du Plan pour une économie verte 2030.



Le Plan d'action solidaire 2021-2025 porte sur les défis collectifs Cohésion sociale, Santé globale et Transition. Il comporte aussi différentes pistes d'action pour les chantiers prévus, au nombre de 16 (voir l'annexe III). En juillet 2022, la Ville a affecté 10 M\$ à la planification et à la réalisation de la Stratégie de développement durable, et plus particulièrement à la mise en œuvre de ce plan.

Enjeu

- 147 Développer une ville d'une manière durable implique de prendre en considération les trois dimensions suivantes : le développement économique, la protection de l'environnement et le bien-être de la communauté. Si la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable de la Ville de Québec est réussie, elle aura des retombées positives pour la population actuelle et future. Le champ d'action d'une telle stratégie est très vaste. Il importe donc de faire des choix judicieux pour maximiser les retombées, surtout dans un contexte de ressources limitées.

Personnes ou services visés

- 148 Cet audit concerne le Service de la coordination stratégique et des relations internationales, le Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement et le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire.

Service de la coordination stratégique et des relations internationales

- 149 Ce service est responsable, entre autres, de coordonner la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable par le biais de sa division des affaires stratégiques. Cette division est chargée de trouver des solutions innovantes pour développer, promouvoir et coordonner les stratégies organisationnelles, dans le but d'améliorer la qualité de vie urbaine.

- 150 Le Service est aussi responsable de coordonner la démarche d'alignement stratégique et les diverses tables de concertation sur les services rendus par le biais de sa division de la performance institutionnelle. Cette division est chargée d'accompagner les services municipaux dans le déploiement d'une culture d'amélioration continue afin d'offrir à la population des services efficaces.
- 151 Le Service doit coordonner la Stratégie et la démarche d'alignement stratégique dans une cohérence d'ensemble.
- 152 En mars 2024, les deux divisions de ce service ont été fusionnées pour former la Division de la performance et de la transformation organisationnelle. Les responsabilités sont demeurées les mêmes.

Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement

- 153 Ce service élabore la vision de développement, d'aménagement du territoire et de la mobilité durable de la Ville. Il est responsable, entre autres, d'instaurer et de coordonner les projets de développement durable et d'amélioration de la performance ayant un impact sur la qualité du milieu. En ce qui concerne la Stratégie de développement durable, l'équipe sur le climat de la Division de la biodiversité et des changements climatiques est responsable de mettre en œuvre le Plan de transition et d'action climatique 2021-2025.

Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire

- 154 Ce service élabore des politiques, des plans et des programmes en matière de loisirs, de sports et de vie communautaire visant à offrir des services accessibles, diversifiés et sécuritaires et contribuant à la vitalité des milieux de vie. Pour ce qui est de la Stratégie de développement durable, la Direction stratégique au développement et à la gouvernance est responsable de mettre en œuvre le Plan d'action solidaire 2021-2025.

Objectif

- 155 Nous avons réalisé un audit de performance sur la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable adoptée en août 2021. Il visait à déterminer si le Service de la coordination stratégique et des relations internationales, en collaboration avec le Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement ainsi que le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire, coordonne avec efficacité et efficience la mise en œuvre de cette stratégie en cohérence avec les orientations stratégiques de la Ville de Québec. L'annexe IV présente l'objectif et les critères d'évaluation de l'audit.

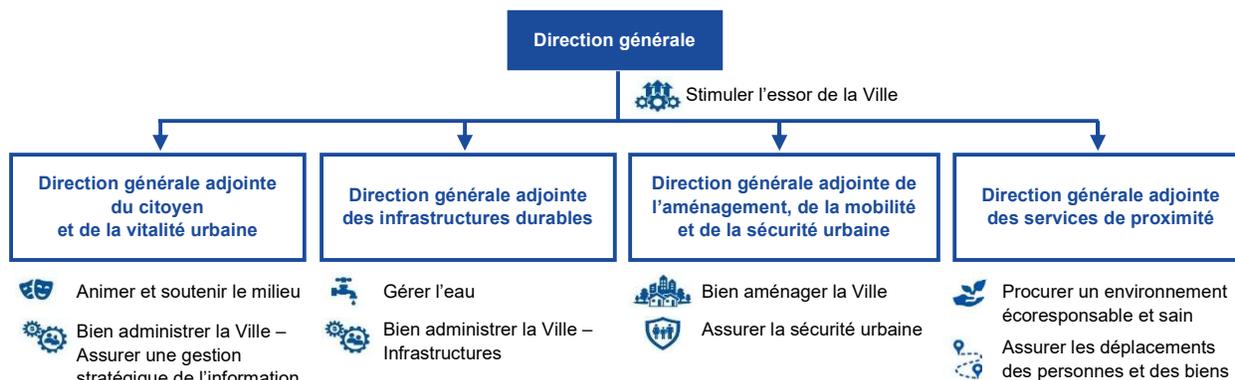
Quels sont les constats de l’audit?

1 Gouvernance

- 156 La gouvernance est un ensemble de règles de responsabilisation et de principes de fonctionnement mis en place au plus haut niveau pour définir les orientations stratégiques de l’organisation, assurer la supervision de la direction, en apprécier la performance et favoriser une adhésion à des valeurs de probité et d’excellence. Elle vise à répondre à des questions telles que :
- « Comment les décisions sont-elles prises (quel est le processus décisionnel)?
 - Qui a son mot à dire dans la prise de ces décisions (autorité et leadership)?
 - Qui en est responsable et redevable (imputabilité dans le processus décisionnel)?⁴ »
- 157 En ce qui concerne les orientations stratégiques, la Ville de Québec a établi une démarche qui consiste en un exercice de mise à jour annuelle de ses objectifs. Appelée *démarche d’alignement stratégique*, elle permet de concrétiser la vision et les orientations générales de la Ville.
- 158 Les objectifs sont définis par neuf tables de concertation sur les services rendus. Ces tables sont composées de membres d’unités administratives contributrices ainsi que de membres de la Direction générale (DG) ou de la Direction générale adjointe (DGA) attitrée au service rendu. La figure 3 présente les instances responsables de ces tables.

4. Secrétariat du Conseil du trésor, *Gouvernance et culture en gestion intégrée des risques. Fiche sur la gestion intégrée des risques*, Québec, gouvernement du Québec, 2023, p. 2. [tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/gouvernance-culture-gestion-risque.pdf] (30 janvier 2024).

Figure 3 – Directions responsables des tables de concertation sur les services rendus*



* Le service rendu Bien administrer la Ville est scindé en deux tables, soit Assurer une gestion stratégique de l'information et Infrastructures.

159 Le développement durable étant une approche qui repose sur trois dimensions – développement économique, protection de l'environnement et bien-être de la communauté –, le programme de l'ONU prône l'adoption de politiques qui intègrent ces trois dimensions et qui sont cohérentes entre elles. À cet égard, voici ce qui est énoncé dans la Stratégie :

[La Ville de Québec] doit s'assurer de la cohérence de ses actions et favoriser la synergie entre elles. Sa priorité? Établir le point d'ancrage auquel l'ensemble des politiques, des visions, des programmes et des actions s'arrimeront pour lui permettre d'atteindre les objectifs de développement durable.

Ce que nous avons constaté

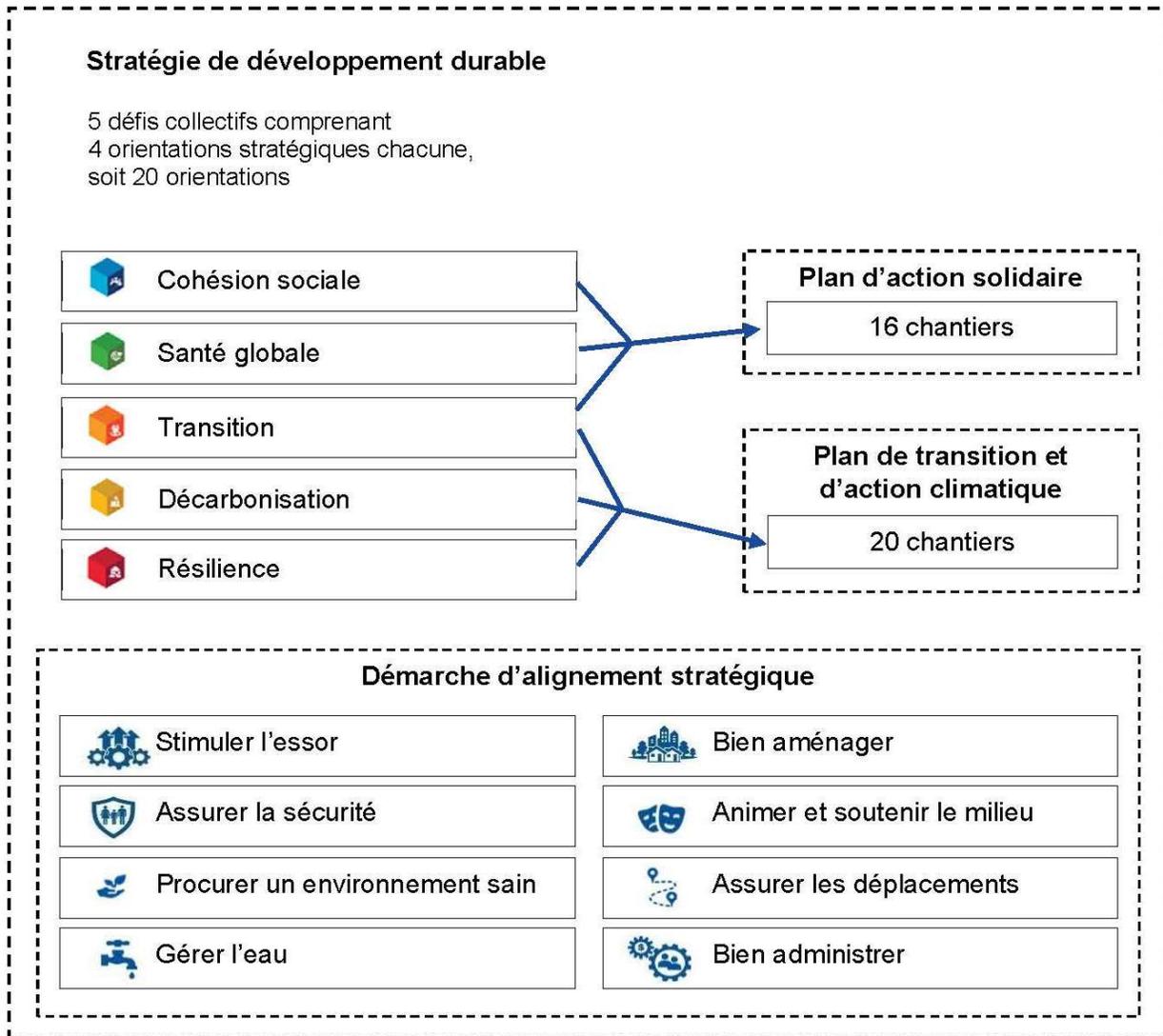
160 La Ville a mis en place de bonnes bases pour intégrer le développement durable dans sa gouvernance et dans sa gestion, mais il lui reste des pas à faire pour compléter cette intégration.

Ce qui appuie notre constat

161 **Observation 1** Un pas majeur a été franchi : le développement durable a été intégré à l'ensemble de la démarche d'alignement stratégique de la Ville, étendant ainsi sa portée à tous les services municipaux.

162 À l'automne 2022, les 20 orientations stratégiques de la Stratégie de développement durable sont devenues les orientations de la démarche d'alignement stratégique 2023. Comme le montre la figure 4, la Stratégie s'est élargie. Elle n'est désormais plus seulement composée des deux plans d'action, mais elle comprend aussi l'ensemble de la démarche d'alignement stratégique.

Figure 4 – Assises de la Stratégie de développement durable



163 De plus, les orientations stratégiques de la Stratégie ont été réparties entre les tables de concertation sur les services rendus (voir le tableau 1). Ces tables ont ensuite eu le mandat de se doter d'indicateurs de performance et de cibles. Par la suite, les unités administratives ont établi un ensemble d'actions à accomplir pour atteindre ces cibles.

Tableau 1 – Répartition des orientations stratégiques entre les tables de concertation sur les services rendus de la Ville de Québec

Table de concertation	Orientations
 Stimuler l'essor de la ville	 OS1  OS17  OS18  OS19  OS20
 Bien aménager la ville	 OS3  OS4  OS6  OS7  OS8  OS9
	 OS10  OS12  OS13  OS14  OS15  OS16
 Assurer la sécurité urbaine	 OS3  OS4  OS6  OS8  OS9  OS10
	 OS13  OS16
 Animer et soutenir le milieu	 OS1  OS2  OS4  OS6  OS7  OS16
 Procurer un environnement écoresponsable et sain	 OS8  OS11  OS12  OS15  OS20
 Assurer les déplacements des personnes et des biens	 OS5  OS10  OS11
 Gérer l'eau	 OS13  OS14  OS18

Table de concertation	Orientations
 <p>Bien administrer la Ville – Infrastructures – Gestion stratégique de l'information</p>	 OS5  OS11  OS17  OS18  OS20

Légende des défis collectifs :



Source : Service de la coordination stratégique et des relations internationales

- 164 Par ailleurs, la haute direction de la Ville s'est impliquée dans le processus, ce qui a envoyé un message clair à l'organisation quant à l'importance du développement durable. Cette implication est déterminante pour la mise en œuvre de la Stratégie, car plus la gouvernance émane de la haute direction, meilleures sont les chances que la Stratégie influence un grand nombre de personnes et donc qu'elle soit rassembleuse.
- 165 **Observation 2** La gouvernance des actions du Plan de transition et d'action climatique et du Plan d'action solidaire n'est pas la même que celle de la démarche d'alignement stratégique, ce qui cause de l'inefficience.
- 166 Pour la démarche d'alignement stratégique, la gouvernance est assurée par les quatre DGA et la DG, qui président les tables de concertation, alors que la coordination est assumée par le Service de la coordination stratégique et des relations internationales.
- 167 Pour les deux plans d'action, plusieurs services et plusieurs équipes au sein d'un même service participent à leur mise en œuvre, mais il n'y a pas d'instance définie pour gouverner l'ensemble des actions. Bien qu'il y ait des équipes responsables de la coordination des plans, leur pouvoir de décision est limité, car elles ne peuvent s'immiscer dans les choix des autres équipes de travail. Par exemple, pour l'action Mise en œuvre de la Vision de la mobilité active, le responsable de l'équipe sur le climat a seulement un pouvoir d'influence : ce n'est pas son équipe qui est chargée de cette action, et l'équipe qui s'en occupe ne relève pas de sa responsabilité.
- 168 Sans structure de gouvernance commune à l'ensemble des équipes, il devient difficile de travailler en synergie et d'assurer la cohérence entre les diverses actions. Il y a un risque que des actions liées au même thème fassent l'objet de prises de décisions non coordonnées.
- 169 Un tel contexte ne favorise pas un suivi efficace des actions. D'ailleurs, parmi les 24 actions que nous avons analysées en profondeur, il y en avait 5 qui faisaient l'objet d'un suivi dans les 2 outils, soit un pour les actions de la démarche d'alignement stratégique et un autre pour celles des deux plans d'action. Cela veut dire que, pour ces actions, les personnes responsables mettent à jour les mêmes informations à deux endroits différents, ce qui n'est pas efficace.

- 170 Conscient de ces lacunes, le Service de la coordination stratégique et des relations internationales a proposé en novembre 2023 un nouveau modèle de gouvernance visant, entre autres, à éliminer ce problème. Il suggère que les deux plans soient intégrés à la démarche d’alignement stratégique ainsi qu’au mandat des tables de concertation sur les services rendus pertinentes. Ultimement, il n’y aura qu’un seul outil de suivi pour l’ensemble des actions de la Stratégie.

Recommandation au Service de la coordination stratégique et des relations internationales, en collaboration avec le Service de la planification de l’aménagement et de l’environnement et le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire

- 171 Nous leur avons recommandé d’avoir la même structure de gouvernance pour la démarche d’alignement stratégique, le Plan de transition et d’action climatique 2021-2025 et le Plan d’action solidaire 2021-2025.

2 Coordination et suivi des actions de la Stratégie

- 172 La Stratégie de développement durable n’est pas l’affaire d’un seul service. Au contraire, c’est toute l’administration municipale qui est mise à contribution. À cet égard, le budget du Programme décennal d’immobilisations 2023-2032 est éloquent : 94 % des sommes prévues sont allouées à des projets ayant des répercussions sur le développement durable. En chiffres, cela représente un peu plus d’un milliard de dollars. Voici deux exemples de projets inscrits au Programme.



Augmentation de la réserve d’eau potable à l’usine de traitement de l’eau de Québec
16 M\$



Modernisation de la bibliothèque Gabrielle-Roy
12 M\$

173 Compte tenu de la grande portée de la Stratégie de développement durable, sa mise en œuvre exige une solide coordination et la mise en place d'un ensemble de conditions. C'est essentiel pour assurer un déploiement harmonieux et cohérent, pour mener à terme les actions et pour surmonter rapidement les embûches lorsqu'elles surviennent. Selon les bonnes pratiques, ces conditions sont, entre autres, les suivantes :

- la gestion des points de vue et des intérêts des **parties prenantes**⁵;
- la communication interservices;
- la **gestion du changement**⁶;
- la gestion des ressources (financières, humaines, etc.);
- la **gestion des risques**⁷;
- l'alignement de la stratégie sur des objectifs prédéfinis⁸;
- la gestion des actions de la stratégie;
- la réalisation de bénéfices.

174 C'est le Service de la coordination stratégique et des relations internationales qui est chargé de coordonner la Stratégie et de s'assurer que ces conditions sont mises en place. Or ce service est plus récent que la Stratégie : il a été créé au printemps 2022, soit plus de six mois après l'adoption de la Stratégie. Il convient de souligner que les deux divisions de ce service – la Division des affaires stratégiques et la Division de la performance institutionnelle – sont issues d'anciennes unités administratives.

Partie prenante

Groupe ou particulier qui possède un intérêt plus ou moins direct dans la vie d'une organisation ou qui est susceptible d'être touché par des décisions prises par une organisation.

On distingue trois grandes catégories de parties prenantes : celles qui participent directement à la vie économique de l'organisation telles qu'une entreprise ou un organisme (salariés, directions, actionnaires, conseils d'administration, fournisseurs, clients), celles qui observent ses modes de gestion (institutions, médias) et celles qui sont influencées par son activité (populations et associations des villes et régions d'implantation).

Gestion du changement

Processus mis en place pour concevoir, mettre en œuvre et mener à bien un changement important dans une organisation et minimiser les risques susceptibles d'avoir des conséquences sur ses activités ou d'affecter le personnel.

Gestion des risques

Processus de gestion qui vise à accroître la probabilité et/ou l'impact des risques positifs, mais aussi à réduire la probabilité et/ou l'impact des risques négatifs, afin d'optimiser les chances de réussite d'un projet. Pour qu'une démarche en gestion des risques soit utile, [il faut la faire] en continu afin de répertorier des risques pertinents, de mettre en place des mesures d'atténuation et de s'adapter aux événements et aux circonstances.

5. Office québécois de la langue française (OQLF), « Partie prenante », *Grand dictionnaire terminologique*, S. I., OQLF, 2006, s. p. [vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8376872/partie-prenante] (19 janvier 2024).

6. OQLF, « Gestion du changement », *Grand dictionnaire terminologique*, S. I., OQLF, 2010, s. p. [vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8357300/gestion-du-changement] (19 janvier 2024).

7. Project Management Institute, *Guide du corpus des connaissances et management de projet. Guide PMBOK*, 6^e éd., Newtown Square, Project Management Institute, 2017, p. 395.

8. Organisation internationale de normalisation, *op. cit.*, p. 4.

175 Par ailleurs, de septembre 2019 (début de l'élaboration de la Stratégie) à mars 2024, il y a eu plusieurs changements dans les unités administratives de la Ville. Ces changements ont eu une incidence sur les rôles et responsabilités du personnel qui coordonne la Stratégie :

- L'équipe de la Division des affaires stratégiques travaillait au départ au Bureau de projet au sein de la Direction générale adjointe de la qualité de vie urbaine. Ce dernier a été mandaté en septembre 2019 pour élaborer une stratégie de développement durable, puis pour la mettre en œuvre. En novembre 2021, le Bureau de projet a réparti les rôles et responsabilités liés à la mise en œuvre de la Stratégie en cinq groupes :
 1. Gestion du changement et des communications.
 2. Relations d'affaires et communautaires.
 3. Innovation et bonification du portefeuille de projets.
 4. Intégration du développement durable dans la mission et la vision de la Ville.
 5. Suivi des indicateurs et reddition de comptes.
- En plus d'avoir migré au Service de la coordination stratégique et des relations internationales, le personnel travaillant à la mise en œuvre de la Stratégie a été affecté par des départs, dont celui de la gestionnaire.
- La Division de la performance institutionnelle était à l'origine le Bureau de l'amélioration continue de la Direction générale adjointe des services de proximité. Ce bureau a été créé en octobre 2020 pour accompagner les services de proximité dans le déploiement d'une culture d'amélioration continue afin d'offrir aux citoyens et citoyennes des services efficaces. Lors de sa migration au Service de la coordination stratégique et des relations internationales, le Bureau a vu sa mission élargie à l'ensemble des services de la Ville.

176 Une chronologie des changements apportés à la structure de coordination de la Stratégie est présentée à l'annexe V.

Ce que nous avons constaté

177 La coordination nécessaire à la mise en œuvre de la Stratégie a du mal à se mettre en place. Des volets de cette coordination ne sont pas pris en charge.

Ce qui appuie notre constat

178 **Observation 1** Les deux outils de suivi ne sont pas utilisés uniformément pour la compilation des résultats des actions.

- 179 Pour chacune des actions, on trouve les informations suivantes dans les deux outils SharePoint :
- la personne responsable;
 - la ou les unités administratives responsables;
 - les dates de début et de fin prévues;
 - le statut d'avancement (non débutée, en cours, annulée, bloquée, terminée);
 - le pourcentage d'avancement (ex. : l'action est complétée à 50 %) pour les actions de la démarche d'alignement stratégique;
 - l'objectif auquel contribue l'action;
 - des notes pour les actions de la démarche d'alignement stratégique;
 - les réalisations 2022 et 2023, s'il y a lieu, pour les actions du Plan de transition et d'action climatique et du Plan d'action solidaire.
- 180 Il n'existe pas de champ réservé à la compilation des résultats dans l'outil de la démarche d'alignement stratégique. Le champ Notes est parfois utilisé pour décrire la progression. D'autres fois, il sert à ajouter des informations sur les responsabilités des intervenants et intervenantes.
- 181 Pour ce qui est du Plan d'action solidaire et du Plan de transition et d'action climatique, nous avons constaté que les réalisations 2022 et 2023 n'étaient pas toujours indiquées.
- 182 Puisque les informations ne sont pas compilées d'une manière uniforme, les équipes de coordination de la Stratégie et des deux plans peuvent difficilement effectuer des ajustements lorsqu'il y a un manque, voire une absence de progrès.
- 183 Chaque trimestre, les tables de concertation sur les services rendus font un suivi de l'avancement des actions et prennent les décisions nécessaires. Or, comme elles ne disposent pas de données synthétisées sur les résultats des actions, elles ne peuvent pas toujours prendre de décisions éclairées. Elles font donc des choix en s'appuyant uniquement sur une analyse qualitative de la situation.
- 184 **Observation 2** L'information contenue dans les outils de suivi quant au statut d'avancement des actions manque de fiabilité.
- 185 Parmi les 80 actions que nous avons analysées – considérées comme bloquées, annulées, etc. –, 19 avaient un statut erroné. Par exemple, pour dix d'entre elles, l'outil indiquait qu'elles étaient non débutées, alors que dans les faits elles étaient en cours de réalisation.

- 186 Parmi les actions étiquetées comme étant en cours ou terminées, nous en avons analysé 24 en profondeur. L'outil de suivi fournissait des informations inexactes sur douze d'entre elles. Par exemple, l'outil mentionnait que deux de ces actions étaient en cours, mais elles avaient été annulées.
- 187 Comme le statut d'avancement est l'une des seules données relatives au suivi des actions que la direction peut consulter, il est important que cette information soit exacte pour faciliter la prise de décisions.
- 188 **Observation 3** Une bonne pratique de coordination n'a pas été appliquée : amener l'organisation à répertorier les ressources nécessaires à la réalisation des différentes actions et à utiliser cette information dans sa gestion.
- 189 L'outil utilisé pour le suivi des actions des deux plans permet de consigner des données financières. Toutefois, les champs correspondants ne sont pas remplis de manière systématique et ils contiennent parfois des erreurs (voir le tableau 2). De plus, le Service de la coordination stratégique et des relations internationales ne dispose pas d'informations financières concernant les actions de l'alignement stratégique pour en faire l'analyse.

Tableau 2 – Observations sur la consignation des données financières

Outil	Série d'actions visée	Observations*
SharePoint Stratégie de développement durable	Plan de transition et d'action climatique	Champs « Données financières » remplis pour 5 actions sur 41 Erreur de saisie de budget pour 1 action sur les 4 vérifiées
	Plan d'action solidaire	Champs « Données financières » remplis pour 65 actions sur 108 Erreur de saisie de budget pour 2 actions sur les 11 vérifiées

* Ces observations datent du 3 octobre 2023.

- 190 Parmi l'ensemble des actions issues des deux plans d'action et de la démarche d'alignement stratégique, nous avons analysé celles qui sont bloquées, annulées, non débutées ou suspendues et celles dont la date d'échéance était dépassée ou sur le point de l'être. Sur un total de 80 actions, nous en avons relevé 12 pour lesquelles le retard ou l'abandon était principalement lié au manque de ressources. Une information fiable sur les ressources permettrait de maximiser la contribution des projets aux orientations stratégiques de développement durable.
- 191 **Observation 4** Certains travaux attendus de certains groupes n'ont pas été achevés, fragilisant ainsi la coordination de la Stratégie.

- 192 C'est le cas du plan de communication interne que devait préparer le groupe de la gestion du changement et des communications. Ce plan visait à faciliter l'adoption d'attitudes favorables au développement durable chez le personnel de la Ville. Une documentation préliminaire a été préparée, mais elle n'a pas abouti à un plan formel qui aurait inclus des objectifs à atteindre. Il est vrai que des actions ayant pour thème le développement durable ont été menées, comme la tenue d'un colloque pour les gestionnaires, l'ajout d'une section dans le site Web de la Ville et la production d'une vidéo diffusée sur l'intranet de la Ville. Toutefois, l'absence de plan de communication formel rend difficile l'évaluation de l'efficacité des actions posées.
- 193 Quant au groupe des relations d'affaires et communautaires, il n'a pas réussi à remplir son mandat, qui était de rallier et de mobiliser les parties prenantes afin de faire rayonner la Stratégie à l'extérieur de l'administration municipale. Les efforts importants déployés pour consulter ces parties prenantes lors de l'élaboration de la Stratégie ne se sont pas poursuivis à l'étape de sa mise en œuvre. Cela aurait permis, entre autres, de vérifier si les modalités de réalisation des actions correspondent aux attentes des parties prenantes et de les tenir informées de l'avancement du projet. Même si le registre des risques mentionne l'importance d'impliquer les parties prenantes tout au long du projet, aucune mesure d'atténuation n'a été mise en œuvre pour éviter la matérialisation de ce risque.
- 194 Le non-achèvement de ces travaux peut s'expliquer en partie par les pertes importantes de personnel dans l'équipe de la Division des affaires stratégiques du Service de la coordination stratégique et des relations internationales. En avril 2022, au moment de la création du Service, l'équipe comptait huit personnes. En juillet 2023, il n'en restait plus qu'une. Il est difficile dans ces circonstances d'assurer une coordination entre tous les gens concernés, encore plus lorsque le sujet est si vaste. Le risque de perte de personnel et de compétences ne figurait pas dans le registre des risques. Par conséquent, aucune mesure d'atténuation n'a été mise en place pour le contrer.
- 195 Les changements apportés à la structure organisationnelle de la Ville en 2022 n'ont pas facilité la mise en œuvre de la Stratégie. De plus, en mars 2024, le Service a procédé à une restructuration. La gestion de ces changements mobilise des efforts qui ne peuvent être consacrés à la coordination de la Stratégie.
- 196 **Observation 5** La contribution projetée des actions du Plan d'action solidaire à la mise en œuvre des orientations stratégiques de développement durable n'est pas claire. Chacune des 108 actions vise l'atteinte de 8 orientations stratégiques en moyenne. À la lecture des énoncés des orientations et des actions, on ne perçoit pas toujours de lien direct entre elles. Il est de la responsabilité de l'équipe de coordination de s'assurer que l'ensemble des actions de ce plan sont en phase avec tous les objectifs.

197 Par exemple, selon le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire, l'action suivante devrait contribuer à mettre en œuvre 11 orientations stratégiques :

Soutenir l'accès à des services-conseils pour les organismes communautaires afin de relever les différents défis stratégiques liés à leur développement (autofinancement, bénévolat, main-d'œuvre...), y compris en réponse à la crise de la COVID-19.

Le lien entre cette action et les orientations ci-dessous est évident :

-  OS2 Renforcer les réseaux communautaires par le partenariat et l'intersectorialité.
-  OS19 Mettre en œuvre un modèle économique qui équilibre équité, environnement et prospérité.

Cependant, il semble moins fort pour les autres orientations, en particulier pour les suivantes :

-  OS3 Contribuer au maintien de la sécurité et du sentiment de sécurité de la population.
-  OS8 Offrir des parcs, des équipements de plein air et des espaces publics accessibles et conviviaux.
-  OS17 Informer, sensibiliser et mobiliser l'ensemble de la collectivité aux enjeux de développement durable.

198 Nous savons que la mission de certains organismes est sans doute liée à ces orientations, mais cela ne ressort pas dans l'énoncé de l'action. Ainsi, la contribution projetée des actions à la réalisation de certaines orientations stratégiques est moins importante que ce qui est présenté dans les documents. Selon notre analyse de 49 actions, les orientations stratégiques 7, 8, 18 et 20 auraient moins d'actions qui y sont directement reliées.

Recommandation au Service de la coordination stratégique et des relations internationales

199 Nous lui avons recommandé de s'assurer que les conditions suivantes sont mises en place pour faciliter la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable :

- la gestion des points de vue et des intérêts des parties prenantes;
- la gestion du changement et la communication interservices;
- la gestion des ressources;
- la gestion des risques.

Recommandations au Service de la coordination stratégique et des relations internationales, en collaboration avec le Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement et le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire

- 200 Nous leur avons recommandé de prendre des mesures pour compiler d'une manière uniforme les résultats liés aux actions.
- 201 Nous leur avons recommandé de s'assurer que l'information contenue dans les outils de suivi est fiable.

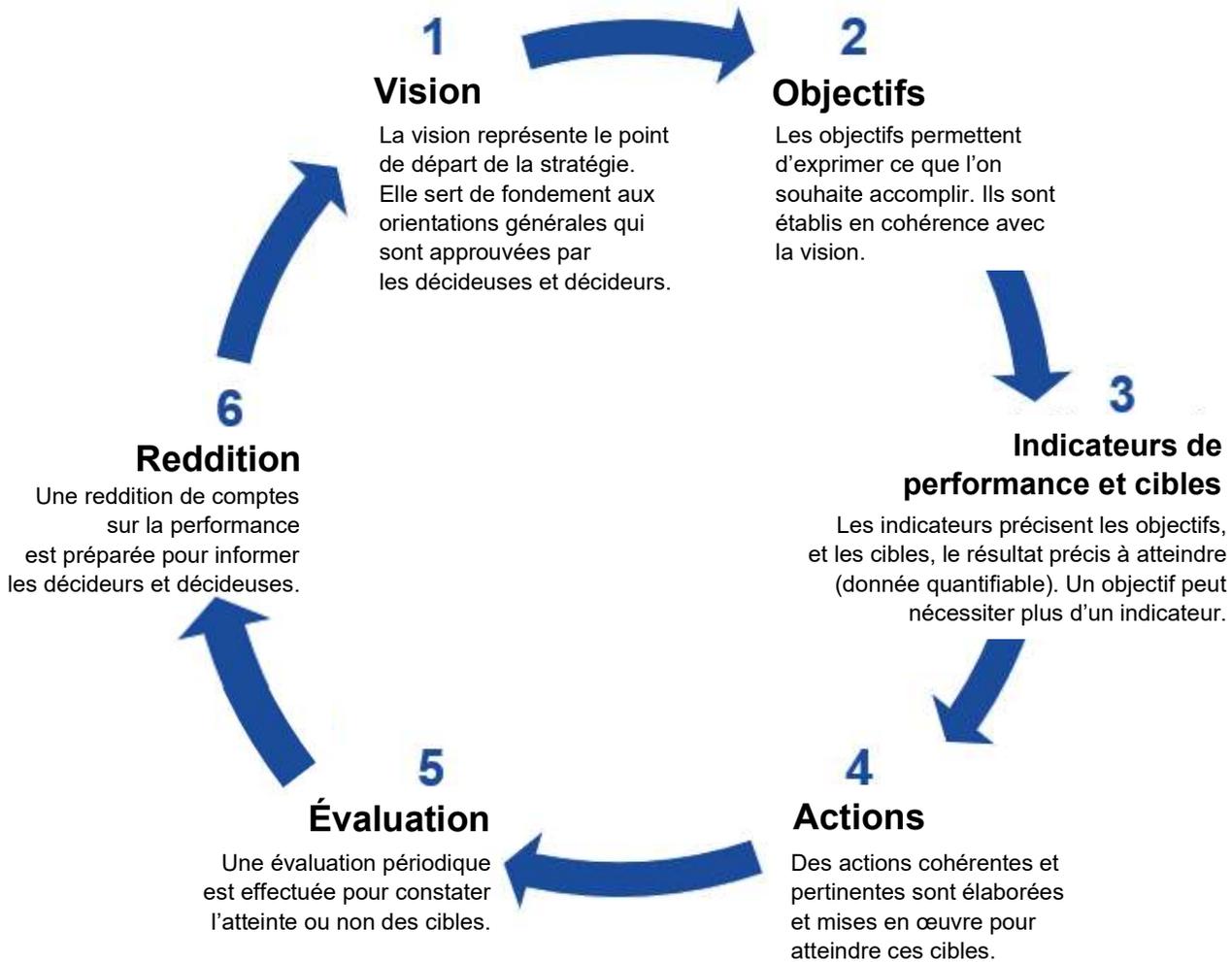
Recommandation au Service de la coordination stratégique et des relations internationales, en collaboration avec le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire

- 202 Nous leur avons recommandé de s'assurer que les actions du Plan d'action solidaire 2021-2025 pourront réellement contribuer à la mise en œuvre des orientations stratégiques.

3 Indicateurs de performance et cibles

- 203 Comme le montre la figure 5, il y a plusieurs étapes pour mettre en œuvre une stratégie. Il s'agit d'un processus itératif qui permet d'apporter les ajustements nécessaires. Selon la période et les besoins visés, ce cycle peut recommencer plusieurs fois.

Figure 5 – Cycle d'une stratégie



204 La finalité⁹ de la mise en œuvre d'une stratégie est de fournir des résultats et de réaliser des bénéfices concrets en phase avec les objectifs. Pour savoir si la stratégie a donné les résultats souhaités, il importe de se donner les moyens de mesurer sa performance, c'est-à-dire de suivre et d'évaluer la réalisation des objectifs.

9. Organisation internationale de normalisation, *Norme ISO 21503 Management de projets, programmes et portefeuilles*, Genève, ISO, 2022, p. 3.

- 205 Selon le *Guide sur les indicateurs*¹⁰ du gouvernement du Québec, l'appréciation des résultats d'un plan d'action ou d'une stratégie passe par l'utilisation d'indicateurs de performance accompagnés de cibles. Il est essentiel de formuler des indicateurs précis et de choisir judicieusement les cibles, car ils permettront à l'organisation de s'évaluer de la manière la plus objective possible. L'évaluation passe souvent par l'emploi d'un outil qui regroupe l'information et qui facilite l'analyse et la prise de décisions. Cette évaluation doit être effectuée de façon constante pour assurer la fiabilité et la validité des données.
- 206 La Stratégie de développement durable est assortie de plusieurs séries d'indicateurs et de cibles :
- 10 indicateurs et 10 cibles, soit 2 chacun par défi collectif, pour évaluer la performance de la Stratégie dans son ensemble (voir l'annexe VI);
 - 9 indicateurs et 9 cibles, dont 3 principaux et 6 intermédiaires, pour le Plan de transition et d'action climatique (voir l'annexe VII);
 - 86 indicateurs et 86 cibles, dont 31 principaux et 55 intermédiaires, pour la démarche d'alignement stratégique 2023.

Ce que nous avons constaté

- 207 Bien que des indicateurs et des cibles aient été élaborés, ils sont parfois mal définis, non organisés de façon cohérente et peu exploités; la performance de la mise en œuvre de la Stratégie peut donc difficilement être évaluée.

Ce qui appuie notre constat

- 208 **Observation 1** L'ensemble des indicateurs est quasi complet : presque toutes les orientations stratégiques sont couvertes par au moins un indicateur.
- 209 Seule l'orientation stratégique 7 – Mettre en place un système alimentaire local, responsable et de qualité – n'est pas représentée dans l'écosystème d'indicateurs. Quelques actions relatives au système alimentaire ont été mises en place, mais leur performance ne peut être évaluée.
- 210 **Observation 2** Les cibles de la démarche d'alignement stratégique 2023 ne sont pas toujours bien définies ni formulées de façon uniforme.
- 211 Les cibles et les données de référence sont parfois vagues, voire absentes. Par exemple, pour l'indicateur Proportion (%) d'entreprises qui prévoient mettre en place au moins une pratique environnementale dans les 12 prochains mois, aucune cible n'a été fixée. Cette pratique ne permet pas aux gestionnaires de savoir si le résultat obtenu est satisfaisant.

10. Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide sur les indicateurs*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 2003, 47 p. [tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/guide_indicateur.pdf] (11 janvier 2024).

- 212 **Observation 3** Les indicateurs et les cibles ne sont pas organisés de façon à former un tout cohérent, certaines cibles ne sont pas mesurées, et les résultats ne sont pas transmis à un niveau de gestion approprié. Les problèmes que nous avons relevés à cet effet sont résumés dans le tableau 3.

Tableau 3 – Observations sur l’évaluation de la performance par série d’indicateurs

Série d’indicateurs	Outil de suivi	Mesure des cibles	Transmission des données de mesure à un niveau de gestion approprié	Répercussion
10 indicateurs de la Stratégie	Tableau de bord interactif	Oui, mais pas mise à jour systématiquement	Non, car il n’y a pas de mécanisme de transmission des mises à jour	Risque que les gestionnaires utilisent peu le tableau de bord
9 indicateurs du Plan de transition et d’action climatique	Différents documents de différentes personnes	Oui, dans différents documents	Oui, mais pour certains indicateurs et pas comme un tout	Difficulté pour les gestionnaires d’obtenir une vue d’ensemble
86 indicateurs de la démarche d’alignement stratégique	SharePoint de la démarche d’alignement stratégique	Non, car impossible dans l’outil de suivi	Non, car les données ne sont pas compilées	Impossibilité de réaliser une analyse

- 213 Par ailleurs, le Plan d’action solidaire ne possède pas sa propre liste d’indicateurs et de cibles. Donc, on ne peut pas analyser la performance de ce plan.
- 214 Comme le nombre d’éléments à suivre est important, que la quantité de documents et de personnes à consulter est élevée, que la hiérarchie de ces indicateurs n’est pas claire et que l’ensemble manque de précision et d’harmonie, l’évaluation de la performance et la prise de décisions deviennent ardues.

Recommandations au Service de la coordination stratégique et des relations internationales, en collaboration avec le Service de la planification de l’aménagement et de l’environnement et le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire

- 215 Nous leur avons recommandé de s’assurer que les unités administratives responsables définissent des cibles précises et établissent une donnée de référence pour chacune de ces cibles.
- 216 Nous leur avons recommandé de poursuivre et d’améliorer l’organisation des indicateurs de performance et des cibles dans un souci de cohérence d’ensemble.

- 217 Nous leur avons recommandé de s'assurer que le suivi périodique des résultats associés à la mesure des indicateurs de performance et des cibles est effectué au niveau de gestion approprié pour fins d'analyse et de prise de décisions.

Recommandation au Service de la coordination stratégique et des relations internationales, en collaboration avec le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire

- 218 Nous leur avons recommandé de déterminer des indicateurs de performance et des cibles spécifiques au Plan d'action solidaire.

4 Reddition de comptes

- 219 En novembre 2019, dans le *Bilan des réalisations de la Ville de Québec. Pour faire face aux changements climatiques*, la Ville soulignait l'importance de la communication des résultats dans le succès d'un projet :

[...] il a été possible de constater que l'organisation municipale ne communique pas suffisamment ses succès, les projets mis en œuvre ou les résultats associés à certaines initiatives. Dans la mesure où l'action climatique doit se faire en collaboration avec la collectivité, cette situation rend vraisemblablement plus difficile l'établissement de synergies avec les organismes du milieu.

Il n'est donc pas étonnant que la Ville annonce « la préparation d'un bilan annuel des résultats obtenus en rapport avec les orientations stratégiques choisies » dans la *Stratégie de développement durable. Pour une ville plus juste, écologique et prospère*.

- 220 Une reddition de comptes utile permet au conseil municipal et à la population de Québec de juger de la pertinence des gestes posés par l'administration municipale. Elle leur permet également de surveiller l'avancement de la mise en œuvre de la Stratégie et d'apprécier des résultats concrets.

Ce que nous avons constaté

- 221 Le Service de la coordination stratégique et des relations internationales n'a pas informé régulièrement le conseil municipal et la population de Québec sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la Stratégie en ce qui a trait à l'atteinte des cibles.

Ce qui appuie notre constat

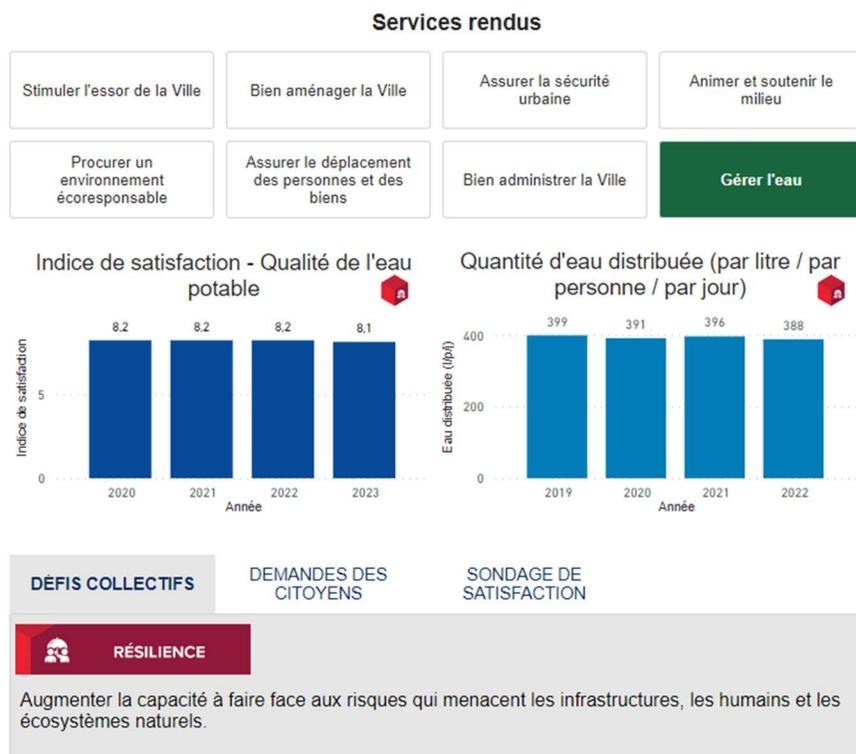
- 222 **Observation 1** En date du 31 décembre 2023, aucun bilan complet de l'atteinte des cibles n'avait été communiqué aux élus et élues, aux parties prenantes ainsi qu'aux citoyens et citoyennes. Ils ne pouvaient donc pas apprécier les progrès qu'ont pu générer les actions mises en place jusqu'ici.
- 223 De plus, des réalisations relatives aux deux plans d'action ont été divulguées dans les redditions de comptes financières 2022 et 2023. La formulation utilisée dans ces documents ne permet toutefois pas d'apprécier le degré d'atteinte des cibles.

Bonne pratique

Pour les exercices terminés le 31 décembre 2022 et 2023, la Ville de Québec a inclus dans son rapport financier une annexe non audité contenant de l'information relative aux changements climatiques. Ainsi, la Ville rejoint les rangs d'autres grandes villes canadiennes, comme Montréal et Vancouver, qui publient ce genre d'informations. La Ville décide du contenu, mais elle suit les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques. L'annexe relate, entre autres, des faits sur les changements climatiques et les efforts menés par la Ville en la matière. La Ville a l'intention de poursuivre la divulgation de cette annexe et de la bonifier dans les années à venir.

- 224 En janvier 2024, notons que la Ville a publié sur son site Web les indicateurs qui sont inscrits dans le document du budget par catégorie de services rendus. Certains de ces indicateurs sont les mêmes que ceux des séries mentionnées précédemment. Le site Web fournit plus de détails, soit des données annuelles et les défis collectifs associés aux indicateurs (voir la figure 6). De plus, en juin 2024, un bilan 2022 et 2023 qui porte sur le développement durable a été déposé au conseil municipal et il reprend les indicateurs qui sont inscrits dans le budget.

Figure 6 – Capture d'écran de la page Services rendus



Source : Ville de Québec, *Services rendus*, 2024. [ville.quebec.qc.ca/apropos/acces-information/rapports-statistiques/services-rendus.aspx] (8 février 2024)

- 225 **Observation 2** Un bilan administratif 2022 de la Stratégie a été publié dans l'intranet de la Ville de Québec, ce qui signifie qu'il est uniquement accessible au personnel et non à l'ensemble de la population. De plus, il n'a pas été effectué en temps opportun et il ne faisait pas état des progrès réalisés en matière de développement durable.
- 226 Ce bilan a été publié en novembre 2023, soit plus de onze mois après la fin de l'année 2022. Il présente des actions qui ont été accomplies, mais il n'indique pas dans quelle mesure elles contribuent à l'atteinte ou non des objectifs de la Stratégie.

Recommandation au Service de la coordination stratégique et des relations internationales, en collaboration avec le Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement et le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire

- 227 Nous leur avons recommandé d'améliorer le processus de reddition de comptes en rendant publique l'atteinte des objectifs en temps opportun.

Quelles sont les conclusions de l'audit?

- 228 L'intégration du développement durable à la démarche d'alignement stratégique permet l'arrimage de la Stratégie à la gestion de l'administration municipale. Cependant, pour que la mise en œuvre de la Stratégie soit coordonnée avec efficacité et efficience et pour que la Ville puisse bien mesurer sa performance et en rendre compte, il reste des aspects à travailler, entre autres les suivants :
- la gestion de certains éléments clés, tels que la prise en considération des points de vue et des intérêts des parties prenantes, la gestion du changement, les communications interservices et la gestion des risques;
 - l'amélioration des indicateurs de performance et des cibles ainsi que des outils de suivi.

Quel est le fondement de la mission d'audit?

Sujet et portée des travaux

- 229 En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance sur la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable.
- 230 Notre audit visait principalement les activités effectuées de 2021 à 2023. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Stratégie

- 231 Nous avons rencontré des gestionnaires et des membres du personnel du Service de la coordination stratégique et des relations internationales, du Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement et du Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire. Nous avons également rencontré des gestionnaires et des employés et employées responsables d'actions sélectionnées aléatoirement parmi celles de la démarche d'alignement stratégique, du Plan de transition et d'action climatique et du Plan d'action solidaire¹¹.
- 232 Nous avons analysé l'état d'avancement général des actions liées à la démarche d'alignement stratégique et aux deux plans d'action ainsi que l'information de gestion utilisée par les trois services visés par cet audit.

11. Nous avons exclu de notre sélection les actions liées à la Vision de l'arbre ainsi qu'au projet de tramway de Québec étant donné les rapports de certification récemment publiés.

Responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec

- 233 La responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Ainsi, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances.

Normes professionnelles

- 234 Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification – missions d'appréciation directe (NCCM 3001).
- 235 Le Vérificateur général de la Ville de Québec applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ 1) et, en conséquence, maintient un système de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité du Vérificateur général avec les règles de déontologie, les normes professionnelles ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables. De plus, le Vérificateur général se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.



CPA auditeur

Daniel Rancourt, CPA auditeur
Vérificateur général de la Ville de Québec
Québec, Québec, Canada
6 juin 2024

Qu'en pensent les services visés par cet audit?

Service de la coordination stratégique et des relations internationales | 6 mai 2024

« Le Service de la coordination stratégique et des relations internationales accueille favorablement les recommandations émises par le vérificateur général et en tiendra compte dans sa planification. Les constats qui y sont formulés reflètent la situation de mise en œuvre progressive de la stratégie et des ajustements apportés dans les rôles et les responsabilités au cours des dernières années.

À cet égard :

- La mise en œuvre de la stratégie a été étendue à tous les services municipaux.
- Des actions sont en œuvre pour uniformiser la gouvernance et les outils de suivi auprès des équipes de la Ville.
- Le budget de la Ville présente annuellement les mesures associées aux ajouts de services aux citoyens en lien avec la stratégie, les orientations de la stratégie réparties selon les services rendus et un sommaire des investissements liés à la stratégie.
- L'examen amènera la Ville à mettre de côté les objectifs et les mesures qui s'avèrent moins porteuses que prévu initialement.
- À mi-parcours de la première étape de la mise en œuvre de la stratégie, le cadre de l'action a été mis en place. La Ville s'assurera de parfaire les mécanismes de suivi pour la deuxième moitié de cette étape. »

Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire | 6 mai 2024

« Le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire prend acte des recommandations du vérificateur général et entend y donner suite.

Il maintiendra et renforcera sa collaboration avec le Service de la coordination stratégique et des relations internationales, notamment pour des outils de suivi plus robustes qui permettent aux parties d'accéder aisément à l'information de gestion.

Il incombera également, comme le relève le rapport, que soit identifié des indicateurs et des cibles qui permettent d'apprécier la performance du Plan d'action solidaire. »

Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement | 6 mai 2024

« Le Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement prend acte des recommandations du vérificateur général et entend y donner suite, notamment en ce qui a trait à la gouvernance du Plan de transition et d'action climatique. »

Annexe I – Vingt-cinq cibles prioritaires de la Stratégie de développement durable

- D'ici 2030, éliminer complètement l'extrême pauvreté dans le monde entier (s'entend actuellement du fait de vivre avec moins de 1,90 dollar américain par jour).
- D'ici 2030, éliminer la faim et faire en sorte que chacun, en particulier les pauvres et les personnes en situation vulnérable, y compris les nourrissons, ait accès tout au long de l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante.
- D'ici 2030, mettre fin à toutes les formes de malnutrition, y compris en réalisant d'ici 2025 les objectifs déterminés à l'échelle internationale relativement aux retards de croissance et à l'émaciation parmi les enfants de moins de 5 ans, et répondre aux besoins nutritionnels des adolescentes, des femmes enceintes ou allaitantes et des personnes âgées.
- D'ici 2020, diminuer de moitié à l'échelle mondiale le nombre de décès et de blessures dus à des accidents de la route.
- D'ici 2030, éliminer les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'éducation et assurer l'égalité d'accès des personnes vulnérables, y compris les personnes handicapées, les autochtones et les enfants en situation vulnérable, à tous les niveaux d'enseignement et de formation professionnelle.
- Éliminer de la vie publique et de la vie privée toutes les formes de violence faite aux femmes et aux filles, y compris la traite et l'exploitation sexuelle et d'autres types d'exploitation.
- D'ici 2030, mettre en œuvre une gestion intégrée des ressources en eau à tous les niveaux, y compris au moyen de la coopération transfrontière.
- Améliorer progressivement, jusqu'en 2030, l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales du point de vue de la consommation comme de la production et s'attacher à ce que la croissance économique n'entraîne plus la dégradation de l'environnement, comme prévu dans le cadre décennal de programmation relatif à la consommation et à la production durables, les pays développés montrant l'exemple en la matière.
- D'ici 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation.
- D'ici 2030, assurer l'accès de tous à un logement et des services de base adéquats et sûrs, à un coût abordable, et assainir les quartiers de taudis.
- Mettre en œuvre le Cadre décennal de programmation concernant les modes de consommation et de production durables avec la participation de tous les pays, les pays développés montrant l'exemple en la matière, compte tenu du degré de développement et des capacités des pays en développement.

Annexe I – Vingt-cinq cibles prioritaires de la Stratégie de développement durable (suite)

- D'ici 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles.
- D'ici 2020, instaurer une gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques et de tous les déchets tout au long de leur cycle de vie, conformément aux principes directeurs arrêtés à l'échelle internationale, et réduire considérablement leur déversement dans l'air, l'eau et le sol, afin de minimiser leurs effets négatifs sur la santé et l'environnement.
- Encourager les entreprises, en particulier les grandes et les transnationales, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité.
- Promouvoir des pratiques durables dans le cadre de la passation des marchés publics, conformément aux politiques et priorités nationales.
- Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact et les systèmes d'alerte rapide.
- D'ici 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêts, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial.
- D'ici 2030, assurer la préservation des écosystèmes montagneux, notamment de leur biodiversité, afin de mieux tirer parti de leurs bienfaits essentiels pour le développement durable.
- Prendre d'urgence des mesures énergiques pour réduire la dégradation du milieu naturel, mettre un terme à l'appauvrissement de la biodiversité et, d'ici à 2020, protéger les espèces menacées et prévenir leur extinction.
- D'ici 2020, prendre des mesures pour empêcher l'introduction d'espèces exotiques envahissantes, atténuer sensiblement les effets que ces espèces ont sur les écosystèmes terrestres et aquatiques et contrôler ou éradiquer les espèces prioritaires.
- D'ici 2020, intégrer la protection des écosystèmes et de la biodiversité dans la planification nationale, dans les mécanismes de développement, dans les stratégies de réduction de la pauvreté et dans la comptabilité.
- Mettre un terme à la maltraitance, à l'exploitation et à la traite, et à toutes les formes de violence et de torture dont sont victimes les enfants.

Annexe I – Vingt-cinq cibles prioritaires de la Stratégie de développement durable (*suite*)

- Promouvoir l'état de droit aux niveaux national et international et donner à tous accès à la justice dans des conditions d'égalité.
- D'ici 2030, réduire nettement les flux financiers illicites et le trafic d'armes, renforcer les activités de récupération et de restitution des biens volés et lutter contre toutes les formes de criminalité organisée.
- Garantir l'accès public à l'information et protéger les libertés fondamentales, conformément à la législation nationale et aux accords internationaux.

Annexe II – Vingt chantiers du Plan de transition et d’action climatique 2021-2025

1. Rues conviviales
2. Milieux de vie durables
3. Consolidation urbaine du territoire
4. Mise en valeur des rivières
5. Écosystèmes naturels et biodiversité
6. Le tramway et son réseau
7. Optimisation du stationnement
8. Déplacements actifs
9. Énergie renouvelable et sobriété énergétique des bâtiments
10. Captation et stockage du carbone
11. Diagnostic de la résilience
12. Îlots de fraîcheur urbains
13. Milieux humides et hydriques
14. Prévention des inondations et des embâcles
15. Perméabilisation des sols
16. Mobilisation collective
17. Forum d’échange sur l’action climatique
18. Test climat
19. Achat local
20. Économie de partage

Annexe III – Seize chantiers du Plan d'action solidaire 2021-2025

1. La lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale
2. L'économie de partage
3. La sécurité alimentaire
4. L'agriculture urbaine
5. Un espace public inclusif
6. L'expérience loisir
7. La pratique libre d'activités de loisir et de sport
8. Les sites de plein air
9. Le jeu libre et la mobilité indépendante
10. La culture et le patrimoine
11. Un réseau communautaire durable
12. Le soutien à l'animation des milieux de vie
13. La mobilisation collective
14. L'accessibilité universelle
15. Diversité, équité et inclusion
16. Une organisation exemplaire

Annexe IV – Objectif d’audit et critères d’évaluation

Nous avons élaboré nos critères en nous inspirant de la Stratégie de développement durable ainsi que des meilleures pratiques de gestion.

Objectif

S’assurer que le Service de la coordination stratégique et des relations internationales (SCSRI), en collaboration avec le Service de la planification de l’aménagement et de l’environnement (SPAÉ) ainsi que le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire (SLSVC), coordonne avec efficacité et efficience la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable en cohérence avec les orientations stratégiques de la Ville de Québec.

Critères d’évaluation

1. Le SCSRI arrime les notions de développement durable à la structure de gouvernance de la Ville.
2. Le SCSRI veille à ce que les responsabilités des personnes appelées à contribuer à la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable soient bien définies, et que ces personnes soient informées des attentes à leur égard.
3. Le SCSRI voit à ce que les risques liés à la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable soient identifiés et évalués, et, si nécessaire, à ce que des mesures d’atténuation soient prises avec diligence.
4. Le SCSRI voit à ce que soient établis des objectifs et des cibles pour la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable, et à ce qu’ils soient pris en compte dans la planification des activités de la Ville.
5. Le SCSRI veille à ce que les ressources nécessaires pour mettre en œuvre la Stratégie de développement durable soient répertoriées pour en faciliter l’allocation en fonction des priorités.
6. Le SCSRI s’assure que les préoccupations et les attentes des parties prenantes sont prises en compte tout au long de la mise en œuvre de la Stratégie développement durable.
7. Le SPAÉ coordonne la mise en œuvre du Plan de transition et d’action climatique 2021-2025, et le SLSVC, celle du Plan d’action solidaire 2021-2025.
8. Le SCSRI exerce, à partir d’indicateurs de gestion prédéfinis, un suivi périodique et rigoureux de la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable, et, s’il y a lieu, coordonne les ajustements avec diligence.
9. Le SCSRI voit à opérationnaliser l’ensemble de la chaîne de reddition de comptes pour que les instances de gouvernance concernées soient informées adéquatement tout au long de la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable.

Annexe V – Chronologie des changements à la structure de coordination de la Stratégie

2019

Septembre

Demande d'élaboration d'une stratégie de développement durable par le conseil municipal.

Octroi au Bureau de projet de la Direction générale adjointe à la qualité de la vie urbaine du mandat d'élaborer une stratégie de développement durable, puis de celle de la mettre en œuvre.

2020

Octobre

Création du Bureau de l'amélioration continue.

Création du Bureau de l'amélioration continue au sein de la Direction générale adjointe des services de proximité, qui a pour mission d'accompagner les services de proximité dans le déploiement d'une culture d'amélioration continue afin d'offrir aux citoyens et citoyennes des services efficaces.

2021

Août et septembre

Approbation de la Stratégie et des deux plans d'action.

Novembre

Répartition des rôles et responsabilités de l'équipe du Bureau de projet en cinq groupes de travail :

1. Gestion du changement et des communications
2. Relations d'affaires et communautaires
3. Innovation et bonification du portefeuille de projets
4. Intégration du développement durable dans la mission et la vision de la Ville
5. Suivi des indicateurs et reddition de comptes

2022

Avril

Création du Service de la coordination stratégique et des relations internationales.

Octroi au Service du mandat de coordonner la Stratégie, sous la responsabilité fonctionnelle du Directeur général adjoint des services de proximité.

Migration du Bureau de projet de la Direction générale adjointe à la qualité de vie urbaine. Cette équipe portera maintenant le titre de Division des affaires stratégiques. Elle comprend une directrice ainsi que sept professionnels et professionnelles.

Migration du Bureau de l'amélioration continue de la Direction générale adjointe des services de proximité. Cette équipe portera maintenant le titre de Division de la performance institutionnelle. Elle comprend un directeur ainsi que huit professionnels et professionnelles.

2023

Avril

Départ de la directrice de la Division des affaires stratégiques. Dans les mois suivant son départ, trois autres membres de l'équipe quittent leurs fonctions. L'intérim de la direction est assuré par le directeur de la Division de la performance institutionnelle.

Novembre

Proposition de modifications dans les rôles et responsabilités associés à la Stratégie :

- abolition des cinq groupes créés en novembre 2021;
- arrimage des deux plans d'action à la démarche d'alignement stratégique;
- bonification des responsabilités attribuées aux tables de concertation sur les services rendus.

2024

Mars

Fusion de la Division des affaires stratégiques et de la Division de la performance institutionnelle. La nouvelle unité administrative se nomme la Division de la performance et de la transformation organisationnelle.

Annexe VI – Indicateurs et cibles de performance généraux de la Stratégie

Indicateurs de performance	Donnée de référence	Cible
 Cohésion sociale		
Pointage sur 10 au sondage de satisfaction sur le sentiment de sécurité général du citoyen ou de la citoyenne	8,2 en 2021	8,5 en 2025
Nombre de ménages qui éprouvent des besoins impérieux en matière de logement	20 850 en 2016	16 680 en 2030
 Santé globale		
Proportion (%) du nombre de journées où la qualité de l'air est bonne*	90,2 en 2021	100 en 2025
Proportion (%) de citoyennes et citoyens sondés qui recommanderaient à des amis ou amies de venir vivre à Québec*	30 en 2021	40
 Décarbonisation		
Nombre de tonnes d'équivalent dioxyde de carbone par habitant	7,2 en 2017	3,7 en 2030
Taux de valorisation (%) des matières résiduelles du secteur résidentiel	49 en 2021	82 en 2028
 Résilience		
Nombre de litres d'eau distribués par habitant par jour dans l'agglomération	396 en 2021	396 en 2023
Proportion (%) de la population en zone de vulnérabilité aux vagues de chaleur	15 en 2018	10 en 2030
 Transition		
Proportion (%) de gestes climatiques annuels par citoyen ou citoyenne pour la grande région de Québec	81 en 2020	92 en 2030
Produit intérieur brut (en milliards de dollars) de la région métropolitaine de recensement de Québec	40,2 en 2022	41,0 en 2023

* Ces indicateurs ont été remplacés en 2024 par d'autres, jugés plus pertinents.

Source : Données obtenues du Service de la coordination stratégique et des relations internationales

Annexe VII – Indicateurs et cibles de performance du Plan de transition et d'action climatique

Indicateurs de performance	Donnée de référence	Cible
 Décarbonisation		
Nombre de tonnes d'équivalent dioxyde de carbone par habitant	7,2 en 2017	3,7 en 2030
Nombre de millions de litres de mazout dans les bâtiments	122,0 en 2017	91,5 en 2025
Investissement en dollars par habitant dans les réseaux de mobilité active	12 en 2021	36 en 2025
 Résilience		
Proportion (%) de la population en zone de vulnérabilité aux vagues de chaleur	15 en 2018	10 en 2030
Indice (%) de canopée urbaine	32 en 2015	35 en 2025
Nombre de tronçons de rue conviviale	6 en 2020	200 en 2025
 Transition		
Proportion (%) de gestes climatiques annuels par citoyen ou citoyenne pour la grande région de Québec	81 en 2020	92 en 2030
Nombre d'ateliers d'éducation relative à l'environnement	55 en 2020	500 en 2025
Nombre de projets climatiques réalisés dans le cadre d'appels à projets	25 en 2020	150 en 2025

Source : Plan de transition et d'action climatique



4

**Rapport de mission de certification indépendant
sur le matériel destiné au traitement des eaux**

Audit en bref

Enjeu

En raison de l'importance de l'eau pour la population, il est essentiel que le matériel nécessaire au traitement des eaux soit disponible en temps opportun aux équipes qui exploitent et entretiennent les installations (usines, stations et ouvrages). Il est aussi important que ce matériel soit utilisé et protégé adéquatement pour en assurer une gestion efficiente et économique.

Objectif

Nous avons réalisé un audit de performance sur le matériel destiné au traitement des eaux. Il visait à déterminer si le Service du traitement des eaux et le Service des approvisionnements ont mis en place des contrôles qui assurent la protection, l'utilisation rationnelle et la disponibilité au moment opportun du matériel destiné au traitement des eaux.

Constats

- 1** Le Service du traitement des eaux détient une information fiable sur les produits chimiques, ce qui lui permet d'en assurer le suivi et la disponibilité en temps opportun.
- 2** La qualité des données sur les articles destinés au traitement des eaux ne permet pas d'assurer une gestion optimale des stocks.
- 3** La disponibilité des articles en temps opportun est à risque en raison de lacunes dans le processus de réapprovisionnement.
- 4** Divers contrôles sont en place pour protéger le matériel, mais certains nécessitent d'être améliorés.
- 5** Le Service du traitement des eaux n'a pas identifié systématiquement le matériel en désuétude ou en surplus pour s'assurer que son traitement ultime s'effectue comme le prévoit la Politique d'approvisionnement durable de la Ville de Québec.

Le Service des approvisionnements n'a pas analysé la consommation des articles dans le magasin principal STE en 2022 et en 2023 pour cibler les articles désuets ou en surplus.

Recommandations

Au Service du traitement des eaux

- 298 Nous lui avons recommandé d'augmenter la fréquence du dénombrement des articles en stock dans les magasins satellites étant donné le taux d'écart relevé, d'analyser les écarts afin d'en trouver les causes et de mettre en place des mesures correctives.
- 299 Nous lui avons recommandé de revoir ses pratiques de dénombrement des stocks afin d'améliorer la qualité de l'information récoltée et de respecter la séparation des tâches.
- 300 Nous lui avons recommandé de transmettre la liste des articles critiques au Service des approvisionnements afin que l'information de la base de données soit complète.
- 301 Nous lui avons recommandé de mettre en place une procédure formelle pour la révision des quantités minimale et maximale des stocks à conserver dans les magasins satellites afin d'en assurer la disponibilité.
- 349 Nous lui avons recommandé de mettre en place une procédure à suivre lorsqu'une ou un membre du personnel quitte ses fonctions pour s'assurer, entre autres, que les accès et les clés sont retirés, et d'établir les responsables de l'application de cette procédure.
- 350 Nous lui avons recommandé de réévaluer périodiquement les accès aux usines et aux stations pour maximiser la protection du matériel.
- 351 Nous lui avons recommandé de poursuivre les travaux de réorganisation des magasins satellites afin que leur accès soit restreint aux personnes qui en ont besoin.
- 352 Nous lui avons recommandé de vérifier sur une base régulière le bon fonctionnement des caméras qui sont sous sa responsabilité afin d'avoir accès aux images au moment opportun.
- 353 Nous lui avons recommandé de mettre en place une directive sur les contrôles à exercer lors de la réception de la quincaillerie dans les usines et les stations afin de s'assurer des quantités reçues.
- 354 Nous lui avons recommandé de créer, de mettre à jour et de rendre accessible aux personnes concernées un répertoire des appareils partagés qui précise, entre autres, leur emplacement.
- 368 Nous lui avons recommandé de mettre des mesures en place pour recenser régulièrement le matériel désuet et en surplus et pour que son traitement ultime soit effectué conformément à la politique d'approvisionnement en vigueur.

Au Service des approvisionnements

- 302 Nous lui avons recommandé de s'assurer que tous les articles du traitement des eaux du magasin principal STE sont dénombrés diligemment étant donné la hausse du taux d'écart en 2023, d'analyser les tendances des écarts pour en trouver les causes et de mettre en place des mesures correctives.
- 303 Nous lui avons recommandé de mettre en place un processus de révision des quantités minimale et maximale des articles du traitement des eaux à détenir dans les deux magasins principaux afin d'en assurer la disponibilité et une gestion efficiente.
- 304 Nous lui avons recommandé de mettre en place des mesures pour accompagner le Service du traitement des eaux dans la gestion des stocks des magasins satellites.
- 325 Nous lui avons recommandé de mettre en place des contrôles pour :
- détecter les problèmes de paramétrage liés à la gestion des articles dans SIVIQ;
 - s'assurer que les articles du traitement des eaux sont disponibles en temps opportun.
- 355 Nous lui avons recommandé de réévaluer périodiquement les accès au magasin principal STE pour maximiser la protection des stocks.
- 369 Nous lui avons recommandé de recenser régulièrement les articles désuets et en surplus destinés au traitement des eaux conformément à sa politique de gestion des stocks.

Table des matières

En quoi consiste cet audit?	121
Sujet.....	121
Enjeu.....	126
Personnes ou services visés	126
Objectif.....	127
Quels sont les constats de l'audit?.....	128
1. Suivi et disponibilité des produits chimiques.....	128
2. Base de données des articles.....	130
3. Disponibilité des articles	135
4. Protection du matériel.....	141
5. Matériel en désuétude ou en surplus.....	146
Quelles sont les conclusions de l'audit?.....	149
Quel est le fondement de la mission d'audit?	149
Sujet et portée des travaux.....	149
Stratégie.....	149
Responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec.....	149
Normes professionnelles	150
Qu'en pensent les services visés par cet audit?	151
Annexe – Objectif d'audit et critères d'évaluation	152

En quoi consiste cet audit?

Sujet

236 La Ville de Québec doit fournir de l'eau potable de qualité et en quantité suffisante à l'ensemble des citoyennes et citoyens. Elle est également responsable du traitement des eaux usées avant leur rejet dans les cours d'eau. Pour ce faire, la Ville exploite 4 usines de traitement de l'eau, 2 stations d'épuration des eaux usées et plus de 1 100 ouvrages situés sur le réseau de distribution d'eau potable et de collecte des eaux usées de l'agglomération de Québec. Ces ouvrages incluent, entre autres, des postes de pompage, dont huit postes majeurs, des réservoirs de rétention et des chambres de vanne.

Matériel

237 Le matériel destiné au traitement des eaux peut être réparti en quatre catégories :

- Consommables : produits chimiques, pièces de quincaillerie, équipements de protection individuelle (chaussures, lunettes, etc.), diesel, etc.
- Articles : pièces de rechange utilisées pour l'entretien et la réparation des équipements.
- Appareils et outils : appareils de levage, petites pompes, soudeuses, outils manuels et électriques, etc.
- Appareils portatifs : petites génératrices, échantillonneurs, détecteurs de gaz, etc.

238 Les consommables, les articles, les appareils, etc., n'ont pas tous le même degré d'importance en termes de disponibilité. Certains sont essentiels au bon fonctionnement des installations. Il ne faut pas en manquer le moment venu, au risque de compromettre l'accès à l'eau potable, entre autres. Par exemple, certains produits chimiques utilisés pour traiter l'eau brute ou les eaux usées sont très importants. Tout comme une partie des articles, ils font partie du **matériel critique**¹. Certaines pièces de quincaillerie, comme les vis, sont importantes, mais elles peuvent être achetées plus facilement que d'autres types de matériel.

Matériel critique

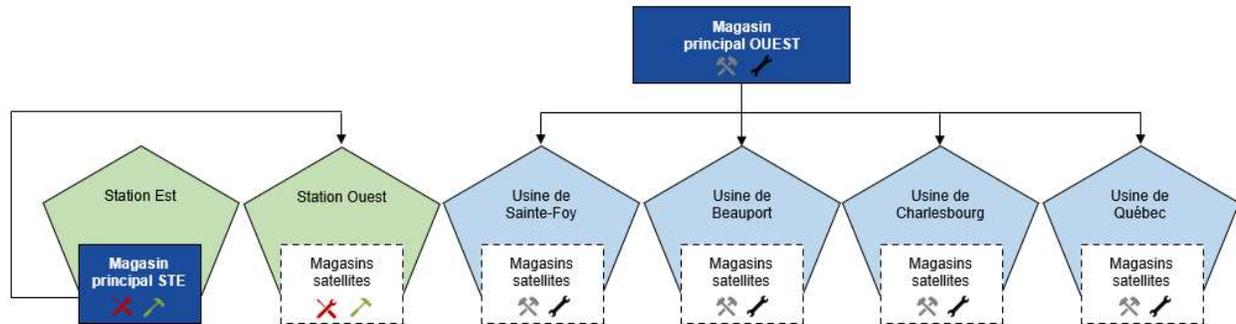
Matériel « dont le délai de livraison risque d'avoir un impact sur une activité prioritaire pour la mission de la Ville et pour les services aux citoyens ».

1. Ville de Québec, *Politique d'approvisionnement durable de la Ville de Québec*, 2024, p. 10 [ville.quebec.qc.ca/publications/docs_ville/politique_approv.pdf] (1^{er} mai 2024).

Magasins d'articles

239 Les articles sont entreposés dans 2 magasins principaux ainsi que dans 10 magasins satellites, 5 de pièces électriques et 5 de pièces mécaniques (voir la figure 1). Le magasin principal STE² approvisionne la station d'épuration Ouest, et le magasin principal OUEST, les usines de traitement de l'eau.

Figure 1 – Lieux d'entreposage des articles destinés au traitement des eaux



Légende

- | | | | |
|---|----------------------------------|---|--------------------------------------|
|  | Articles critiques – Eaux usées |  | Articles non critiques – Eaux usées |
|  | Articles critiques – Eau potable |  | Articles non critiques – Eau potable |

240 En 2023³, les magasins principaux OUEST et STE comptaient environ 860 et 4 360 articles différents pour le traitement des eaux, d'une valeur totale d'un et de près de deux millions de dollars. Pour leur part, les magasins satellites détenaient 1 596 articles différents, pour une valeur d'ensemble de plus de deux millions de dollars (voir le tableau 1).

2. Ce magasin est situé dans la station d'épuration Est. C'est pourquoi il n'y a pas de magasin satellite à cette station.
 3. Les données du magasin principal OUEST sont en date du 13 novembre 2023, et celles du magasin principal STE, en date du 1^{er} janvier 2023.

Tableau 1 – Articles en stock par magasin satellite

Magasin satellite	Nombre d'articles	Valeur (en milliers \$)
Usine de traitement de l'eau de Beauport		
Pièces électriques	272	235
Pièces mécaniques	85	84
Usine de traitement de l'eau de Charlesbourg		
Pièces électriques	301	262
Pièces mécaniques	70	64
Usine de traitement de l'eau de Québec		
Pièces électriques	503	619
Pièces mécaniques	99	78
Usine de traitement de l'eau de Sainte-Foy		
Pièces électriques	326	372
Pièces mécaniques	70	43
Station d'épuration Ouest		
Pièces électriques	61	84
Pièces mécaniques	469	274
Total	2 256*	2 115

* Le total est plus élevé que celui indiqué au paragraphe précédent, car un même article peut être conservé dans différents magasins satellites.

Source : Données fournies par le Service des approvisionnements le 6 novembre 2023.

Gestion des produits chimiques

- 241 Les produits chimiques jouent un rôle essentiel dans l'approvisionnement en eau de qualité à la population et dans l'assainissement des eaux usées avant leur rejet dans les milieux naturels. Ils servent à atteindre les objectifs d'assainissement et à produire une eau conforme aux normes établies. La Ville conserve divers produits chimiques et suit leur niveau dans chacune des usines de traitement de l'eau et des stations d'épuration des eaux usées.

Gestion des articles

- 242 Les règles entourant la gestion des stocks sont décrites dans la Politique d'approvisionnement durable de la Ville de Québec. Elle stipule, entre autres, que les services de la Ville doivent pouvoir obtenir le matériel dont ils ont besoin « selon la quantité et la qualité souhaitées au moment souhaité, et ce, au moindre coût⁴ ».

4. Ville de Québec, *Politique d'approvisionnement durable de la Ville de Québec*, 2024, p. 26. [ville.quebec.qc.ca/publications/docs_ville/politique_approv.pdf] (5 avril 2024).

243 La gestion des stocks nécessite d'avoir accès à de l'information fiable sur le **stock optimal**, le **stock théorique** et le **stock physique**.

Stock optimal

Stock nécessaire pour éviter les ruptures et les surplus. Des quantités minimale et maximale lui sont attribuées.

244 Pour la gestion des articles conservés aux magasins principaux et aux magasins satellites, la Ville de Québec utilise un système d'inventaire permanent, c'est-à-dire un système qui permet d'enregistrer les mouvements d'entrée et de sortie des stocks au fur et à mesure qu'ils arrivent. Il permet de connaître la quantité et l'emplacement des articles en stock de façon continue. Pour qu'un article en fasse partie, il doit être codé, c'est-à-dire qu'on doit lui attribuer un numéro unique.

Stock théorique

Stock consigné dans la base de données.

Stock physique

Stock réellement présent sur le lieu d'entreposage.

245 Deux documents précisent les directives à suivre pour la gestion des stocks :

- *Politique de gestion des stocks*⁵ du Service des approvisionnements pour les magasins principaux STE et OUEST;
- *Politique de gestion des stocks*⁶ du Service du traitement des eaux pour les magasins satellites.

Cette dernière politique a été élaborée en collaboration avec le Service des approvisionnements et le Service des finances.

Outils technologiques

246 Le logiciel SIVIQ⁷ permet d'établir un système d'inventaire permanent. Depuis l'hiver 2022, des passerelles interconnectent le logiciel SIVIQ et le logiciel Maximo, un outil utilisé par le personnel affecté à l'entretien et à la maintenance des usines, des stations et des ouvrages. Grâce aux passerelles, les données de l'inventaire permanent peuvent être consultées en temps réel dans le logiciel Maximo. De plus, les passerelles permettent de déclencher le processus automatisé de réapprovisionnement des articles conservés dans les magasins satellites. Elles permettent aussi de relier les articles aux interventions de maintenance pour lesquelles ils ont été utilisés.

5. Service des approvisionnements de la Ville de Québec, *Politique de gestion des stocks*, Québec, document non publié.

6. Service du traitement des eaux de la Ville de Québec, *Politique de gestion des stocks*, document non publié.

7. SIVIQ est l'abréviation de Systèmes intégrés Ville de Québec. Il s'agit du logiciel qui regroupe les systèmes financiers et les approvisionnements de la Ville.

247 Ainsi, les articles conservés dans les magasins satellites sont progressivement enregistrés dans SIVIQ depuis 2021. Pour ce faire, un travail de dénombrement et d'analyse a d'abord été nécessaire, dont les tâches suivantes :

- Recenser l'ensemble des articles entreposés dans les usines et les stations.
- Déterminer l'emplacement des articles (magasin principal ou magasin satellite) et le stock optimal à conserver. Par exemple, en 2022, des pièces en trop dans les usines ont été transférées au magasin principal OUEST. Auparavant, ce magasin ne conservait pas de pièces destinées au traitement de l'eau.

248 Avant l'implantation des passerelles, les pièces de rechange conservées dans les usines et la station d'épuration Ouest n'étaient pas inventoriées dans SIVIQ ni dans Maximo. La gestion de ces pièces, dont leur réapprovisionnement, était réalisée par le Service du traitement des eaux. Une grande partie des achats était effectuée par ce dernier plutôt que par le Service des approvisionnements.

Réapprovisionnement des articles

249 Lorsque la quantité d'un article est réduite dans Maximo et que le stock théorique baisse sous le minimum établi, le processus de réapprovisionnement de l'article débute. Il est partiellement automatisé : certaines étapes sont enclenchées par le logiciel SIVIQ, alors que d'autres impliquent des intervenantes et intervenants. L'article d'un magasin satellite sera réapprovisionné par le magasin principal qui lui est associé s'il y est disponible. Sinon, une commande sera lancée à un fournisseur (voir la figure 2).

Figure 2 – Schéma simplifié du processus de réapprovisionnement d'un article



Enjeu

- 250 En raison de l'importance de l'eau pour la population, il est essentiel que le matériel nécessaire au traitement des eaux soit disponible en temps opportun aux équipes qui exploitent et entretiennent les installations (usines, stations et ouvrages). Il est aussi important que ce matériel soit utilisé et protégé adéquatement pour en assurer une gestion efficiente et économique.

Personnes ou services visés

- 251 Cet audit concerne le Service du traitement des eaux et le Service des approvisionnements.

Service du traitement des eaux

- 252 Le Service du traitement des eaux exploite et entretient les usines de traitement de l'eau et est responsable de la distribution de l'eau potable à la population de l'agglomération de Québec. Il gère aussi les stations d'épuration, le réseau de collecte et l'assainissement des eaux usées. Depuis peu, il dirige l'exploitation et l'entretien du Centre de biométhanisation de l'agglomération de Québec. Il est aussi responsable du contrôle de la qualité des eaux.
- 253 Le Service du traitement des eaux est composé des deux divisions suivantes :
- la Division des opérations du traitement des eaux;
 - la Division de l'entretien et de la gestion des actifs.
- 254 La Division des opérations du traitement des eaux gère, entre autres, les activités des quatre usines de traitement de l'eau, des deux stations d'épuration et des ouvrages du réseau de collecte. Elle est responsable du suivi de la consommation des produits chimiques et de leur commande.
- 255 La Division de l'entretien et de la gestion des actifs assure l'entretien des installations de traitement des eaux. Elle est aussi responsable des magasins satellites. Les équipes de maintenance relèvent de cette division. Ce sont ces équipes qui utilisent les articles conservés dans les magasins satellites.
- 256 La Politique de gestion des stocks du Service précise notamment qu'il est de sa responsabilité de déterminer les articles critiques à conserver en stock, de signaler les articles en voie de désuétude et de faire le dénombrement annuel des stocks physiques des magasins satellites. En plus des articles conservés dans les magasins satellites, le Service est responsable de gérer tout ce qu'il utilise dans le cadre de ses activités.

Service des approvisionnements

- 257 Le Service des approvisionnements doit assurer l'acquisition, la réception, l'entreposage, la protection du matériel et la distribution des stocks conservés dans ses magasins, dont les magasins principaux STE et OUEST. Il doit aussi assurer le réapprovisionnement des articles conservés dans les magasins satellites, y compris leur enregistrement dans SIVIQ chaque fois qu'ils sont réapprovisionnés. Le Service est aussi responsable du traitement ultime du matériel désuet dont la Ville est propriétaire : vente ou don, recyclage ou élimination.
- 258 Le Service est composé de quatre divisions, dont les deux suivantes :
- la Division de la gestion des stocks;
 - la Division des acquisitions des services corporatifs et opérationnels.
- 259 La Division de la gestion des stocks doit, entre autres, gérer les magasins principaux STE et OUEST, et protéger les articles qui y sont conservés. Les acheteuses-magasinières et acheteurs-magasiniers ainsi que les commis aux pièces et à l'entrepôt relèvent de cette division.
- 260 La Division des acquisitions des services corporatifs et opérationnels est responsable, entre autres, de procéder aux achats pour le réapprovisionnement des articles conservés dans les magasins principaux et les magasins satellites. Les acheteurs spécialisés relèvent de cette division.
- 261 La Politique de gestion des stocks du Service contient, entre autres, des directives sur la gestion des articles critiques et sur la gestion de la désuétude. Il y est aussi précisé que le dénombrement des stocks doit être effectué hebdomadairement selon une certaine méthode.

Objectif

- 262 Nous avons réalisé un audit de performance sur le matériel destiné au traitement des eaux. Il visait à déterminer si le Service du traitement des eaux et le Service des approvisionnements ont mis en place des contrôles qui assurent la protection, l'utilisation rationnelle et la disponibilité au moment opportun du matériel destiné au traitement des eaux. L'annexe présente l'objectif et les critères d'évaluation de l'audit.

Quels sont les constats de l'audit?

1 Suivi et disponibilité des produits chimiques

- 263 Les usines de traitement de l'eau et les stations d'épuration des eaux usées disposent de plusieurs réservoirs de produits chimiques (voir la photo 1).

Photo 1 – Réservoirs d'hypochlorite de sodium à l'usine de traitement de l'eau de Charlesbourg



Source : Service du traitement des eaux

- 264 Plusieurs réservoirs sont munis de transmetteurs qui permettent de suivre le niveau de produits chimiques en temps réel à partir du logiciel Cimplicity⁸, accessible par la console de l'opérateur ou de l'opératrice et en ligne pour des membres de l'équipe. De plus, advenant un problème de fonctionnement des transmetteurs, l'opérateur peut surveiller le niveau des produits chimiques directement sur les réservoirs.
- 265 L'utilisation des produits chimiques varie, entre autres, selon les quantités de précipitations et la qualité de l'eau à traiter. Il faut donc suivre leur utilisation de près pour passer les commandes au bon moment. Dans chaque installation, un technicien ou une technicienne s'occupe de cette tâche. Plusieurs éléments sont à considérer dans la prévision des commandes, dont l'historique de consommation, la consommation réelle ainsi que le délai de livraison et le volume maximal des réservoirs.

8. Plateforme d'automatisation qui aide à la gestion des opérations.

- 266 Des seuils limites sont programmés dans Cimplicity pour les différents niveaux des réservoirs, dont les niveaux bas et très bas. Si le niveau d'un réservoir atteint l'un de ces seuils, une alarme s'active.
- 267 Par ailleurs, selon le *Règlement sur la qualité de l'eau potable*, toutes les usines de traitement de l'eau de la Ville de Québec doivent être munies d'un équipement de secours qui assurera la continuité du traitement de l'eau en cas de panne ou d'arrêt de l'équipement de désinfection principal. Cela signifie que chaque usine de traitement de l'eau doit posséder un second équipement de dosage des produits chimiques utilisés pour désinfecter l'eau. Les usines ont donc des réservoirs en double. Ainsi, si un réservoir se vide, l'autre prend le relais.

Ce que nous avons constaté

- 268 Le Service du traitement des eaux détient une information fiable sur les produits chimiques, ce qui lui permet d'en assurer le suivi et la disponibilité en temps opportun.

Ce qui appuie notre constat

- 269 **Observation** Les produits chimiques que nous avons testés, dont le sulfate d'aluminium et l'hypochlorite de sodium, ont été disponibles en quantité suffisante tout au long de 2022 et de 2023.
- 270 Nous avons vérifié si les usines de traitement de l'eau et les stations d'épuration des eaux usées n'ont pas manqué de produits chimiques. Nous nous sommes surtout penchés sur les réservoirs de sulfate d'aluminium et d'hypochlorite de sodium, car ces deux produits sont utilisés dans le processus de désinfection de l'eau, processus essentiel pour rendre l'eau potable. De plus, il s'agit de produits pour lesquels la consommation peut varier rapidement, autant dans les usines que dans les stations.
- 271 D'abord, nous avons analysé l'historique des alarmes de bas et de très bas niveau qui se sont déclenchées en 2023 pour 29 réservoirs de produits chimiques situés dans les 4 usines et les 2 stations. Nous avons sélectionné 13 alarmes de bas ou de très bas niveau dans le but de comprendre leur cause et leur incidence sur le traitement des eaux. Sur les 9 alarmes de bas ou de très bas niveau qui concernaient des réservoirs dans les usines, nous nous sommes assurés que le réservoir principal ou de secours avait un niveau suffisant jusqu'à la prochaine livraison. Ce fut le cas. Nous n'avons relevé aucun problème lors des quatre tests d'alarmes relatifs à des réservoirs dans les stations. Par exemple, dans un cas, le niveau d'un réservoir a été abaissé délibérément à 0 pour la réalisation de travaux.

272 Ensuite, nous avons vérifié s'il y avait eu des cas de réservoirs vides et si, le cas échéant, la situation avait eu une incidence sur le traitement des eaux. Pour ce faire, nous avons analysé les données du niveau⁹ de 29 réservoirs répartis dans l'ensemble des usines et stations pour les années 2022 et 2023. Selon cet historique, dans 24 cas, le niveau de certains réservoirs a atteint zéro. Dans tous les cas qui concernaient des usines de traitement de l'eau – soit 20 sur 24 –, le niveau du réservoir de secours était suffisant pour assurer la continuité des opérations jusqu'à la livraison suivante. Dans les quatre autres cas, qui concernaient les stations, nous n'avons relevé aucun problème.

2 Base de données des articles

273 Pour assurer une bonne gestion des articles en stock, il est important que l'information consignée dans la base de données soit fiable, autant celle qui a trait aux stocks optimaux que celle qui a trait aux stocks théoriques. Elle doit fournir, entre autres, les quantités minimale et maximale, l'emplacement ainsi que le niveau de criticité des articles. De plus, l'information consignée dans la base de données doit être vérifiée sur une base régulière¹⁰ :

- Pour la révision des stocks optimaux, l'analyse devrait porter, entre autres, sur le nombre de fois qu'un article a été consommé dans la dernière année, sur le niveau de criticité de la pièce, sur les besoins saisonniers, sur les ruptures de stock et sur le délai de livraison des fournisseurs.
- Pour la validation des stocks théoriques, les dénombrements des articles sont indispensables : ils permettent de valider la concordance entre ce qui est consigné dans la base de données et ce qui se trouve réellement sur les tablettes. Lors de cet exercice, il importe de trouver la cause de tout écart positif (surplus) ou négatif (manque) et d'apporter les ajustements nécessaires. Selon les bonnes pratiques, les corrections à la base de données doivent être revues et autorisées par une personne qui n'a pas participé au dénombrement des articles.

274 Le système d'inventaire permet non seulement de consulter la base de données en continu, mais aussi d'automatiser certaines tâches, dont l'envoi des demandes de réapprovisionnement au moment utile pour assurer la disponibilité des articles en temps opportun. Comme plusieurs articles destinés au traitement des eaux sont critiques, une information fiable est primordiale.

9. Comme le niveau des réservoirs est mesuré toutes les 15 secondes, nous avons sélectionné un niveau par jour à une heure précise.

10. Ordre des comptables professionnels agréés du Québec, *Référentiel – Contrôle interne, Principaux risques et contrôles par processus*, 2022, module 4, p. 78.

Ce que nous avons constaté

275 La qualité des données sur les articles destinés au traitement des eaux ne permet pas d'assurer une gestion optimale des stocks.

Ce qui appuie notre constat

276 **Observation 1** Le dénombrement annuel 2023-2024 des stocks des magasins satellites, effectué par le Service du traitement des eaux, a fait ressortir un nombre important d'écarts. De plus, lors de nos tests, nous avons relevé des écarts supplémentaires et des lacunes dans les procédures de dénombrement des stocks.

277 Le Service a procédé au comptage des articles de l'ensemble des casiers des 10 magasins satellites. Sur les 2 342 casiers vérifiés, le Service a relevé 390 différences de quantité, ce qui correspond à un taux d'écart de 17 %. Ce taux nous apparaît élevé dans le contexte, puisque des écarts s'appliquent à des articles critiques.

278 Parmi ces écarts, 218 étaient négatifs, c'est-à-dire qu'il y avait moins d'articles dans le casier que ce qui était inscrit dans la base de données. De plus, pour 77 de ces 218 cas, ces écarts négatifs ont retardé le lancement de demandes de réapprovisionnement. Pourquoi? Parce que la quantité en tablette était inférieure à la quantité minimale établie pour l'article, alors que ce n'était pas le cas dans la base de données. Dans 10 de ces cas, le casier était vide et l'article n'était pas disponible dans un autre magasin satellite ni dans les magasins principaux.

279 Au cours de nos travaux, nous avons assisté à une partie des dénombrements de 6 des 10 magasins satellites. Sur les 94 tests que nous avons effectués, nous avons relevé peu d'écarts pour ce qui est de l'emplacement des articles.

280 Toutefois, la quantité inscrite dans la base de données ne correspondait pas à la quantité en tablette dans 25 cas, ce qui représente 27 % de nos tests. Parmi ces 25 écarts :

- 14 étaient négatifs;
- 5 n'avaient pas été constatés par le Service lors du dénombrement, dont 1 qui a retardé le lancement de la demande de réapprovisionnement.

281 Le Service du traitement des eaux ne fait pas d'analyse des écarts pour dégager certaines tendances et ainsi en trouver les causes. Toutefois, le Service en est à son deuxième dénombrement annuel depuis que le processus de réapprovisionnement automatisé des magasins satellites a débuté à l'hiver 2022. Il est à noter que ce projet a occasionné des changements dans les façons de faire des équipes de maintenance. Par exemple, lorsqu'un article est intégré dans le logiciel, les équipes doivent désormais inscrire toute sortie de stock pour que la quantité de l'article soit à jour. Elles peuvent parfois oublier de le faire. Comme les articles n'étaient pas tous intégrés dans le logiciel en janvier 2024, les anciennes et nouvelles façons de faire coexistent dans certains magasins satellites.

282 Par ailleurs, nous avons relevé des procédures de dénombrement des stocks qui ne correspondent pas aux bonnes pratiques. En voici quelques exemples :

- Les listes ne fournissaient pas la description des articles ni l'unité de mesure, ce qui augmente le risque de ne pas déceler d'écart.
- La séparation des tâches ne s'est pas produite comme recommandé. C'est la même personne qui a effectué toutes les tâches suivantes : la gestion des décomptes, la compilation des unités comptées et des écarts, la correction des données dans Maximo pour les écarts négatifs et la transmission de l'information liée aux écarts positifs au Service des approvisionnements.
- Il n'y a pas de contrôle d'approbation systématique des ajustements.

283 Il est à noter que le Service du traitement des eaux n'est pas spécialisé dans la gestion des stocks. Il a cette responsabilité depuis 2022. Bien qu'il soit le détenteur de l'expertise, le Service des approvisionnements ne dispose pas de mesures d'accompagnement particulières pour aider le Service du traitement des eaux.

284 **Observation 2** En 2023, les dénombrements hebdomadaires réalisés au magasin principal STE, effectués par le Service des approvisionnements, ont révélé un taux d'écart de 11 %, alors qu'il se situait à 6 % en 2022 et en 2021.

285 Le Service explique l'augmentation par le roulement du personnel au poste d'acheteuse-magasinière ou d'acheteur-magasinier. Sur les 590 écarts constatés en 2023 parmi les 5 466 casiers vérifiés, 59 % étaient positifs et 41 % étaient négatifs. Le Service analyse les écarts, mais il ne dégage pas les tendances pour en trouver les causes.

286 Sur les 96 tests¹¹ que nous avons effectués, la quantité consignée dans la base de données ne correspondait pas à la quantité de l'article sur la tablette dans 14 cas, ce qui représente 15 % de nos tests. Parmi ces écarts, environ les deux tiers étaient négatifs, et le tiers, positifs.

287 **Observation 3** L'information sur la criticité des articles n'est pas complète dans la base de données. Le Service du traitement des eaux a établi une liste d'articles critiques, mais ils ne sont pas tous identifiés comme tels dans la base de données. Pour les magasins satellites, cette liste contient 1 015 articles critiques, alors que celle extraite de la base de données par le Service des approvisionnements en contient seulement 183.

288 Depuis juin 2022, le Service du traitement des eaux transmet ses demandes de création d'articles au Service des approvisionnements via un formulaire. Le Service du traitement des eaux y identifie les articles critiques le cas échéant.

11. Ce nombre comprend des articles destinés au traitement des eaux et des articles réservés pour le Centre de biométhanisation de l'agglomération de Québec. Ces deux types d'articles sont conservés au magasin principal STE. Rien ne permet de distinguer ces deux types d'articles dans le logiciel SIVIQ.

- 289 L'écart entre les deux listes s'explique principalement par le fait que des articles ont été intégrés à la base de données avant l'utilisation du formulaire, au moment où la responsabilité d'indiquer le niveau de criticité des articles n'était pas attribuée. Par conséquent, tous les articles critiques ne sont pas nécessairement identifiés comme tels dans la base de données. Cela dit, la Politique d'approvisionnement durable de la Ville¹², adoptée en février 2024, stipule que le service client est responsable d'assister le Service des approvisionnements dans la gestion des stocks, notamment en lui énonçant ses besoins en termes de criticité.
- 290 Comme cette information est importante pour le Service des approvisionnements afin d'assurer une gestion optimale des stocks et d'établir des priorités, elle doit être complète dans la base de données.
- 291 **Observation 4** Le Service des approvisionnements n'a pas établi de procédure formelle pour la révision des stocks optimaux à détenir dans les magasins principaux STE et OUEST, ce qui n'assure pas une gestion efficace des articles.
- 292 Pour le magasin principal STE, la révision est effectuée selon le bon jugement du personnel de ce magasin, alors que le Service devrait procéder à cette révision sur une base régulière. Cet exercice est d'autant plus important vu la codification récente de plusieurs articles dans SIVIQ et l'ajout des magasins satellites au système d'inventaire permanent.
- 293 Pour le magasin principal OUEST, une analyse des quantités minimale et maximale des articles destinés au traitement de l'eau qui y sont conservés a été effectuée à l'automne 2023. Cette analyse a reposé sur la consommation de ces derniers durant la période d'octobre 2022 à octobre 2023. Aucune modification n'a été apportée à la base de données à la suite de celle-ci. Cependant, puisque ce magasin réapprovisionne les huit magasins satellites situés dans les usines de traitement de l'eau, cette analyse aurait dû aussi tenir compte de la consommation des articles conservés dans ces magasins, qu'ils soient en stock au magasin principal OUEST ou non. Or, cet élément n'a pas été pris en considération. Par conséquent, cela ne permet pas une gestion optimale des stocks.
- 294 L'emplacement des articles est l'une des informations à réévaluer. À l'heure actuelle, certains articles destinés au traitement de l'eau potable sont conservés aux magasins satellites, mais ils ne le sont pas au magasin principal OUEST. Cette pratique nous semble justifiée pour les articles critiques dont le renouvellement de stock est rare. Toutefois, elle devient inefficace et coûteuse lorsque le renouvellement est assez fréquent : elle alourdit la tâche des acheteurs spécialisés, met à risque la disponibilité des articles et engendre des coûts supplémentaires. Si, par exemple, le nombre d'unités d'un article descend sous la quantité minimale dans deux magasins satellites en peu de temps, il est possible que deux commandes pour le même article soient lancées au fournisseur à des dates rapprochées. Ce doublement n'aurait pas lieu si une certaine quantité de l'article était conservée au magasin principal.

12. *Op. cit.*, p. 15.

- 295 **Observation 5** Le Service du traitement des eaux n'a pas établi de procédure formelle pour la révision des stocks optimaux à détenir dans les magasins satellites, alors que cet exercice est essentiel pour éviter des problèmes de disponibilité.
- 296 Les membres du personnel du Service du traitement des eaux envoient des demandes de modifications au Service des approvisionnements. Cette révision est effectuée au jugement et à l'aide de l'information détenue dans Maximo. Par exemple, il est possible de savoir le nombre de fois qu'un article a été utilisé dans la dernière année.
- 297 Comme la création de ces magasins est récente, il est normal que cette révision n'ait pas encore eu lieu à ce jour. Toutefois, il demeure important que le Service se donne des lignes directrices claires pour cet exercice, essentiel à la tenue d'un système d'inventaire permanent.

Recommandations au Service du traitement des eaux

- 298 Nous lui avons recommandé d'augmenter la fréquence du dénombrement des articles en stock dans les magasins satellites étant donné le taux d'écart relevé, d'analyser les écarts afin d'en trouver les causes et de mettre en place des mesures correctives.
- 299 Nous lui avons recommandé de revoir ses pratiques de dénombrement des stocks afin d'améliorer la qualité de l'information récoltée et de respecter la séparation des tâches.
- 300 Nous lui avons recommandé de transmettre la liste des articles critiques au Service des approvisionnements afin que l'information de la base de données soit complète.
- 301 Nous lui avons recommandé de mettre en place une procédure formelle pour la révision des quantités minimale et maximale des stocks à conserver dans les magasins satellites afin d'en assurer la disponibilité.

Recommandations au Service des approvisionnements

- 302 Nous lui avons recommandé de s'assurer que tous les articles du traitement des eaux du magasin principal STE sont dénombrés diligemment étant donné la hausse du taux d'écart en 2023, d'analyser les tendances des écarts pour en trouver les causes et de mettre en place des mesures correctives.
- 303 Nous lui avons recommandé de mettre en place un processus de révision des quantités minimale et maximale des articles du traitement des eaux à détenir dans les deux magasins principaux afin d'en assurer la disponibilité et une gestion efficiente.
- 304 Nous lui avons recommandé de mettre en place des mesures pour accompagner le Service du traitement des eaux dans la gestion des stocks des magasins satellites.

3 Disponibilité des articles

- 305 Le matériel destiné au traitement des eaux doit être disponible pour que les équipes de maintenance puissent effectuer leur travail dans les délais nécessaires. La disponibilité du matériel est intimement liée au processus de réapprovisionnement auquel participent plusieurs personnes. Selon la Politique d’approvisionnement durable de la Ville de Québec, le Service des approvisionnements est responsable de l’ensemble des processus d’approvisionnement de la Ville.
- 306 Les magasins satellites sont réapprovisionnés en articles par le magasin principal qui leur est associé. Si le magasin principal a l’article en quantité suffisante, le processus est plus court, car il implique peu d’intermédiaires (voir la figure 3). À l’inverse, si l’article n’est pas disponible au magasin principal, le processus est un peu plus complexe et plus long (voir la figure 4).

Figure 3 – Processus de réapprovisionnement à l’interne



Figure 4 – Processus de réapprovisionnement à l'externe



- 307 Pour qu'un article soit disponible en temps opportun, chaque étape du processus doit être suivie et mesurée. En cas de problèmes, il faut être capable d'effectuer les ajustements nécessaires au bon moment ou de mettre en place des mesures compensatoires. Pour ce faire, l'information de gestion pertinente doit être accessible.
- 308 Par ailleurs, la mise en œuvre d'un projet comme celui des passerelles entre SIVIQ et Maximo requiert des activités de contrôle pour assurer et mesurer sa réussite. Pour que les logiciels exécutent les instructions pour lesquelles ils ont été programmés, il faut effectuer adéquatement de nombreux paramétrages. Comme ce travail doit être fait par le Service des approvisionnements pour chacun des articles codés qui sont conservés dans les magasins satellites, le risque d'erreur augmente. Tant que l'erreur n'est pas détectée, l'article ne sera pas commandé, car le processus de réapprovisionnement ne se déroulera pas comme prévu.

Ce que nous avons constaté

- 309 La disponibilité des articles en temps opportun est à risque en raison de lacunes dans le processus de réapprovisionnement.

Ce qui appuie notre constat

- 310 **Observation 1** Des erreurs de paramétrage des articles dans le logiciel SIVIQ ont retardé le processus de réapprovisionnement de certains articles.
- 311 En décembre 2023, selon l'information relative aux magasins satellites dans la base de données, la quantité de 58 articles se situait en dessous du minimum établi. Ce fait n'est pas un problème en soi dans la mesure où le processus de réapprovisionnement se déclenche et qu'il est contrôlé. Pour déterminer s'il y avait un risque en matière de disponibilité, nous en avons sélectionné 10 parmi les 58 et avons vérifié depuis combien de temps ils étaient en attente de réapprovisionnement. Il est ressorti de notre analyse que 6 articles étaient en attente de réapprovisionnement depuis plus de 90 jours au 25 février 2024. Dans 2 cas, des problèmes de paramétrage des articles dans le logiciel SIVIQ ont retardé le lancement du processus de plus d'un an et demi. Par exemple, pour l'un d'entre eux, l'acheteur spécialisé a obtenu la demande d'achat en janvier 2024, alors qu'il aurait dû la recevoir en mars 2022. La commande a donc été envoyée au fournisseur plus d'un an et demi après que la quantité de l'article fut passée sous le minimum établi. Dans un troisième cas, les erreurs de paramétrage ont retardé le lancement du processus de plus de 2 mois.

- 312 Pour savoir si d'autres problèmes de paramétrage touchaient les articles destinés au traitement des eaux, nous avons obtenu une liste des commandes internes en cours au 31 janvier 2024. Nous avons analysé 4 commandes internes choisies aléatoirement parmi celles qui avaient été lancées depuis plus de 90 jours. Parmi ces 4 commandes, 2 n'aboutissaient pas à cause de problèmes de paramétrage non détectés par le Service des approvisionnements. Les acheteurs spécialisés n'avaient donc jamais reçu de demandes d'achat en lien avec ces commandes internes. L'une d'entre elles avait été lancée depuis environ 8 mois et l'autre, depuis plus d'un an et demi.
- 313 En tant que responsable de l'ensemble des processus d'approvisionnement de la Ville, le Service des approvisionnements doit procéder aux achats au bon moment et effectuer les suivis nécessaires pour que le matériel destiné au traitement des eaux soit disponible en temps utile. Vu les erreurs retracées liées aux nombreux paramétrages nécessaires et la criticité de certains articles, la mise en place de contrôles permettant de détecter les problèmes de paramétrage des articles dans SIVIQ est nécessaire. Comme le Service du traitement des eaux garde des pièces dans les magasins satellites pour éviter un bris de service en cas de défaillance d'un équipement, il est possible que certaines soient rarement utilisées. Or, elles doivent tout de même être disponibles pour ces situations et nécessitent donc un suivi serré.
- 314 **Observation 2** Le Service des approvisionnements relance les fournisseurs en cas de retard dans la livraison, mais la régularité du suivi dépend de la charge de travail des acheteurs spécialisés. De plus, ces derniers ne disposent pas de toute l'information nécessaire pour établir leurs priorités.
- 315 Selon les procédures internes du Service, les acheteurs spécialisés doivent relancer les fournisseurs deux semaines après la date de livraison promise, un délai qu'ils ne sont pas toujours en mesure de respecter. Il est donc important que les acheteurs spécialisés puissent notamment identifier les commandes liées à un article critique ou pour lequel le stock théorique est égal à zéro afin de prioriser le suivi de certaines commandes.
- 316 Parmi les 6 articles des magasins satellites qui étaient en attente d'un réapprovisionnement depuis plus de 90 jours au 25 février 2024, 2 cas ont connu des retards de livraison nécessitant une relance. Dans les 2 cas, la première relance n'a pas été effectuée dans le délai de deux semaines que s'est fixé le Service. Pour l'un d'eux, par exemple, la relance a été effectuée plus de deux mois après la date de livraison prévue (voir la figure 5). Pourtant, la quantité théorique de cet article était de zéro. De plus, cet article n'était pas conservé dans un autre magasin satellite ni dans les magasins principaux. Le Service du traitement des eaux n'a pas été avisé du retard du fournisseur ni de la nouvelle date de livraison prévue. Notons que ce Service n'a pas accès à divers renseignements qui concernent le réapprovisionnement des articles de ses magasins satellites, dont la date de livraison prévue par les fournisseurs.

Figure 5 – Exemple du suivi d’une commande à un fournisseur pour un article



- 317 Ces retards dans les suivis auprès des fournisseurs s’expliquent notamment par la hausse des demandes d’achats qu’ont eu à traiter les acheteurs spécialisés à l’automne 2023. Cette hausse est attribuable, entre autres, à la codification de plusieurs nouveaux articles pour le Centre de biométhanisation de l’agglomération de Québec.
- 318 **Observation 3** La performance des fournisseurs, à l’égard des délais de livraison, n’est pas mesurée. De plus, les pratiques du Service ne permettent pas d’obtenir des données fiables pour le faire.
- 319 L’évaluation de la performance des fournisseurs est possible dans SIVIQ, mais le Service des approvisionnements n’a pas paramétré le système en conséquence. De plus, le personnel du Service qui alimente la base de données ne sait pas que certains champs nécessaires à la mesure du rendement des fournisseurs sont accessibles, car l’information ne lui a pas été communiquée. Pour cette raison, en cas de retard d’un fournisseur, la date de livraison initialement prévue est remplacée dans la base de données par la nouvelle date promise à des fins de suivis. Ainsi, cette pratique empêche la conservation de la date prévue à l’origine et donc de mesurer de façon fiable la performance des fournisseurs.
- 320 Suivre la performance des fournisseurs est une activité importante, car elle permet d’identifier les moins performants. Si l’on considère cet élément au moment de sélectionner un fournisseur, le risque de rupture de stock est réduit. Avec l’expérience, les acheteurs spécialisés connaissent certains fournisseurs moins performants. Toutefois, le Service s’expose à un risque de perte de connaissance en cas de départs au sein du personnel.
- 321 **Observation 4** De longs délais de réception des articles ont été constatés au magasin principal STE.
- 322 Les mouvements de stocks dans les magasins principaux STE et OUEST doivent être inscrits manuellement dans SIVIQ par les acheteurs-magasiniers. L’enregistrement rapide des articles dans SIVIQ est une étape importante, car elle permet aux usagères et usagers de la base de données de voir que l’article est disponible.

323 En janvier 2024, la base de données indiquait que 333 articles¹³ du magasin principal STE et 44 articles du magasin principal OUEST étaient sous la quantité minimale. Nous en avons sélectionné 5 par magasin et avons vérifié depuis combien de temps ils étaient en attente de réapprovisionnement. Pour les 6 articles dont le processus de réapprovisionnement était de plus de 90 jours, soit 3 par magasin, nous avons posé des questions au personnel du Service des approvisionnements pour comprendre les délais associés à leur réapprovisionnement. Voici ce qui est ressorti de nos échanges :

- Pour 2 articles, une longue période s'est écoulée entre le moment où ils ont été livrés au magasin principal STE et le moment de l'inscription de leur réception dans SIVIQ. La quantité théorique de ces articles, conservés uniquement à ce magasin, était de zéro. Dans le premier cas, l'article a été livré au magasin principal STE au début de janvier 2024, mais l'enregistrement de sa réception dans SIVIQ a été fait 2 mois plus tard. Dans l'autre cas, la réception a été enregistrée en mars 2024, soit plus de 20 jours après sa livraison au magasin principal STE. Notons que la réception du dernier article a été inscrite par le Service des approvisionnements à la suite de nos questionnements au sujet des délais de réapprovisionnement de cet article.
- Aucun problème n'a été relevé quant à la réception du troisième article livré au magasin principal STE.
- Les trois articles du magasin principal OUEST n'avaient pas été livrés au 13 mars 2024.

324 Ces retards s'expliquent, entre autres, par la réorganisation du magasin principal STE et par un roulement de personnel au cours de cette période.

Recommandation au Service des approvisionnements

325 Nous lui avons recommandé de mettre en place des contrôles pour :

- détecter les problèmes de paramétrage liés à la gestion des articles dans SIVIQ;
- s'assurer que les articles du traitement des eaux sont disponibles en temps opportun.

13. Ce nombre comprend des articles destinés au traitement des eaux et des articles réservés pour le Centre de biométhanisation de l'agglomération de Québec. Ces deux types d'articles sont conservés au magasin principal STE. Rien ne permet de distinguer ces deux types d'articles dans le logiciel SIVIQ.

4 Protection du matériel

- 326 Des contrôles sont nécessaires pour assurer la protection du matériel. Il en existe différents types : contrôles d'accès, contrôles de surveillance, contrôles liés à la réception de la marchandise ou à l'utilisation d'appareils. Le suivi est également un moyen d'assurer un usage adéquat du matériel.
- 327 Les articles utilisés pour entretenir ou réparer les équipements des usines de traitement de l'eau, des stations d'épuration des eaux usées et des différents ouvrages se trouvent dans les magasins satellites et les magasins principaux STE et OUEST. Les appareils et les outils utilisés pour effectuer les réparations ou les entretiens se trouvent principalement dans les ateliers. Dans chaque usine et chaque station, il y a un atelier pour les tâches mécaniques et un atelier pour les tâches électriques. Les usines et les stations se partagent certains appareils et outils.

Ce que nous avons constaté

- 328 Divers contrôles sont en place pour protéger le matériel, mais certains nécessitent d'être améliorés.

Ce qui appuie notre constat

- 329 **Observation 1** L'accès aux sites des usines de traitement de l'eau est limité par une barrière (voir la photo 2). De plus, les portes d'entrée sont verrouillées.

Photo 2 – Barrière d'accès à l'usine de traitement de l'eau de Charlesbourg



Source : Service du traitement des eaux

- 330 Nous nous sommes rendus à huit reprises dans les usines. À sept de ces visites, la barrière était fermée et il a fallu utiliser le système pour communiquer avec l'opérateur de l'usine afin qu'il ouvre la barrière. À chacune de nos visites, la porte était verrouillée.

- 331 Depuis décembre 2023, la porte d'entrée de la station d'épuration Est est verrouillée en tout temps. Auparavant, elle l'était seulement après 15 h 30 du lundi au jeudi et pendant la fin de semaine. La porte d'entrée de la station d'épuration Ouest est aussi verrouillée en tout temps.
- 332 **Observation 2** Des personnes ont des accès aux usines et aux stations, alors qu'elles ne devraient plus avoir ces accès. Sur les 55 accès que nous avons vérifiés parmi le personnel du Service du traitement des eaux, il y en avait 4 qui n'étaient plus valables. De plus, il n'existe pas de registre des personnes qui possèdent les clés pour accéder aux postes de pompage. Il n'y a pas non plus de procédure en place pour s'assurer que les accès sont retirés et que les clés sont récupérées lorsqu'une employée ou un employé quitte ses fonctions au Service du traitement des eaux.
- 333 Nous avons aussi analysé le nombre d'accès qui sont octroyés pour les usines et les stations. Le nombre total par emplacement variait de 812 à 1 484 le 17 janvier 2024. La plus grande part de ces accès est détenue par le Service de protection contre l'incendie (SPCIQ) pour les usines de Beauport et de Québec. Le Service de la gestion des immeubles (SGI) en détient entre 333 et 359 par installation. Le Service des technologies de l'information (STI) en a aussi plusieurs : 112 pour la station d'épuration Est (voir le tableau 2).

Tableau 2 – Répartition des accès par installation et par service

Installation	STE*	SPCIQ	SGI	STI	Autres services	Autres**	Total des accès
Usine de Beauport	236	649	335	82	106	24	1 432
Usine de Charlesbourg	237	75	333	69	81	22	817
Usine de Québec	269	649	347	88	102	29	1 484
Usine de Sainte-Foy	231	75	352	72	60	22	812
Station Est	265	75	359	112	104	22	937
Station Ouest	226	75	345	88	59	22	815

* Service du traitement des eaux

** Ce peut être, par exemple, un fournisseur.

Source : Données fournies par le Service de la gestion des immeubles.

- 334 L'importante quantité d'accès octroyée à certaines installations augmente le risque que des personnes détiennent des accès, alors qu'elles ne devraient pas en avoir. Il est de la responsabilité du Service du traitement des eaux de s'assurer que seuls les accès nécessaires sont conservés.
- 335 **Observation 3** Beaucoup d'accès à la porte extérieure du magasin principal STE sont octroyés, soit 862. Sur les 10 accès que nous avons vérifiés, il y en avait un pour lequel la personne n'aurait pas dû l'avoir depuis quelques années.

- 336 Par ailleurs, mentionnons que 493 accès à la porte intérieure de ce magasin ont été retirés à l'automne 2023. Cette action a été prise à la suite d'une analyse effectuée par le Service du traitement des eaux en collaboration avec le Service des approvisionnements.
- 337 **Observation 4** Les accès aux magasins satellites ne sont pas restreints. Pour les magasins satellites de pièces mécaniques aux usines de traitement de l'eau de Sainte-Foy, de Charlesbourg et de Beauport, un système de carte à puce a été installé, mais il n'était pas fonctionnel en mars 2024. Lorsque ce sera le cas, ce système limitera l'accès au magasin et permettra de savoir qui y a accédé à un moment précis. Pour les sept autres magasins satellites, aucun système ne contrôle leur accès. Cela dit, le Service du traitement des eaux doit terminer d'aménager les magasins avant de pouvoir en contrôler les accès.
- 338 **Observation 5** Des caméras de surveillance ont été installées à deux usines et aux stations, mais leur fonctionnement n'est pas assuré.
- 339 Lors de nos travaux, nous avons demandé des enregistrements pour sept caméras. Dans deux cas, les caméras sélectionnées étaient brisées; la première a été réparée en décembre 2023, et la seconde, en février 2024.
- 340 Il est important que le fonctionnement des caméras soit vérifié sur une base régulière. S'il s'écoule beaucoup de temps entre le moment où la caméra arrête de fonctionner et le moment où l'on s'en rend compte, les avantages de ces appareils s'annulent.
- 341 De plus, deux usines n'ont pas de caméra de surveillance. Lors d'une rencontre en février 2024, le Service du traitement des eaux et le Service des technologies de l'information ont démarré un projet pour installer des caméras.
- 342 **Observation 6** Les contrôles liés aux pièces de quincaillerie doivent être améliorés.
- 343 Le fournisseur des pièces de quincaillerie se rend dans les usines et les stations pour évaluer les besoins. Il transmet par la suite une soumission au chef d'équipe responsable. Ce dernier l'approuve ou demande des modifications. Par la suite, le fournisseur retourne dans les usines et les stations pour placer les pièces de quincaillerie dans les endroits prévus à cette fin dans les ateliers. Le contrôle exercé par le Service du traitement des eaux lors de la livraison n'est pas uniforme ni défini par une directive claire. Ce contrôle est important, car il permet de s'assurer que le fournisseur livre les quantités indiquées sur le bon de livraison.
- 344 Depuis quelques années, le Service a commencé l'implantation de la méthode d'organisation 5S dans les usines et les stations. Il s'agit d'une méthode d'organisation qui facilite, entre autres, la gestion du matériel. Ainsi, pour chaque type de pièce de quincaillerie gardée dans les ateliers, l'espace est analysé et organisé de manière à éviter les ruptures et les surplus de stock. Ainsi, la détermination des quantités à commander est plus facile, et cette méthode réduit le risque de surstockage, comme le montre la photo 3. L'avancement de l'implantation de cette méthode d'organisation diffère d'une installation à l'autre. Il est important de poursuivre cette implantation.

Photo 3 – Tiroir d’une armoire de pièces de quincaillerie dans l’atelier mécanique de l’usine de traitement de l’eau de Charlesbourg



Source : Service du traitement des eaux

- 345 **Observation 7** Un contrôle est en place pour les outils et les appareils utilisés dans les ateliers et dans les ouvrages, mais il n’est pas implanté dans tous les ateliers. Le contrôle en place pour les appareils mobiles doit être amélioré.
- 346 La méthode d’organisation 5S est préconisée pour le suivi des outils et des appareils utilisés dans les ateliers et dans les ouvrages. Elle constitue une bonne aide visuelle, car elle permet de détecter rapidement un outil ou un appareil manquant. De plus, elle facilite le rangement. La photo 4 en est un bon exemple. Le déploiement de cette méthode d’organisation diffère d’une installation à l’autre.

Photo 4 – Atelier mécanique à l’usine de traitement de l’eau de Québec

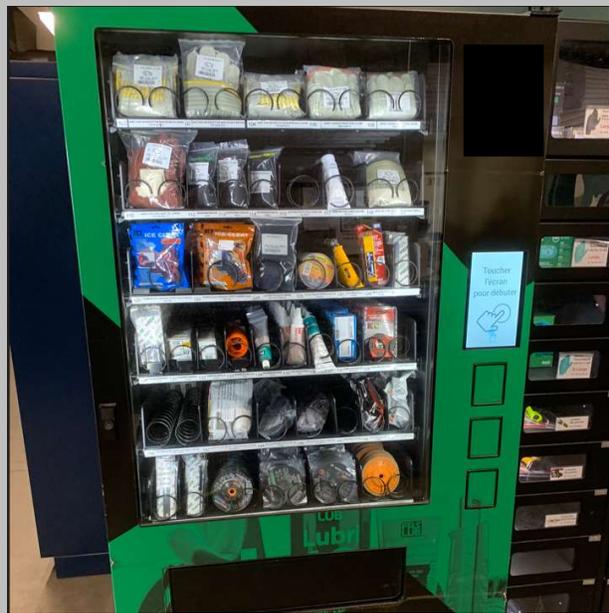


- 347 Nous avons relevé une lacune concernant les appareils mobiles, tels que les petites génératrices, qui sont partagés entre les usines et les stations. En effet, ces appareils ne sont pas tous répertoriés et il n'existe pas de procédure pour gérer leur emplacement.
- 348 Selon le Service du traitement des eaux, les appareils mobiles qui sont inventoriés dans Maximo sont ceux qui doivent être entretenus ou inspectés à une certaine fréquence. Nous avons fait 18 tests parmi ces appareils pour valider la fiabilité de l'information. Dans un cas, l'appareil n'a pas été retrouvé lors du dernier entretien prévu à l'automne dernier, et la direction n'en avait pas été informée. Dans trois autres cas, l'emplacement dans Maximo n'était pas exact; il a été modifié après nos tests. Enfin, dans un autre cas, un appareil qui n'est plus utilisé par le Service du traitement des eaux figurait encore dans Maximo.

Bonne pratique

Le Service du traitement des eaux a installé des machines distributrices aux stations d'épuration Est et Ouest ainsi qu'à l'usine de traitement de l'eau de Québec. Ces machines contiennent, entre autres, des gants, des lunettes de protection et des piles. La photo ci-dessous en est un bon exemple. Pour obtenir l'un de ces biens, l'employé ou l'employée doit entrer son identifiant. Le Service peut obtenir un relevé d'utilisation de ces biens par personne afin de détecter des consommations inhabituelles.

Machine distributrice à la station d'épuration Est



Recommandations au Service du traitement des eaux

- 349 Nous lui avons recommandé de mettre en place une procédure à suivre lorsqu'une ou un membre du personnel quitte ses fonctions pour s'assurer, entre autres, que les accès et les clés sont retirés, et d'établir les responsables de l'application de cette procédure.
- 350 Nous lui avons recommandé de réévaluer périodiquement les accès aux usines et aux stations pour maximiser la protection du matériel.
- 351 Nous lui avons recommandé de poursuivre les travaux de réorganisation des magasins satellites afin que leur accès soit restreint aux personnes qui en ont besoin.
- 352 Nous lui avons recommandé de vérifier sur une base régulière le bon fonctionnement des caméras qui sont sous sa responsabilité afin d'avoir accès aux images au moment opportun.
- 353 Nous lui avons recommandé de mettre en place une directive sur les contrôles à exercer lors de la réception de la quincaillerie dans les usines et les stations afin de s'assurer des quantités reçues.
- 354 Nous lui avons recommandé de créer, de mettre à jour et de rendre accessible aux personnes concernées un répertoire des appareils partagés qui précise, entre autres, leur emplacement.

Recommandation au Service des approvisionnements

- 355 Nous lui avons recommandé de réévaluer périodiquement les accès au magasin principal STE pour maximiser la protection des stocks.

5 Matériel en désuétude ou en surplus

- 356 Le Service du traitement des eaux doit respecter la Politique d'approvisionnement durable de la Ville de Québec¹⁴ pour le traitement ultime du matériel en fin de vie, désuet ou en surplus. Pour y arriver, il doit mettre en place des procédures pour identifier rapidement et efficacement ce matériel. Il doit aussi choisir le moyen le plus avantageux économiquement pour la Ville de Québec. Une liste du matériel en désuétude ou en surplus doit être produite : elle doit inclure la valeur du matériel et être autorisée par la personne compétente.

14. *Op. cit.*

- 357 La liste doit par la suite être transmise au Service des approvisionnements pour approbation. La procédure à suivre quant au traitement ultime diffère selon que le bien est un article codé dans SIVIQ ou non, et selon sa valeur marchande. Selon la Politique, le Service des approvisionnements coordonne le traitement ultime des biens s'il s'agit d'un article codé dans SIVIQ ou s'il s'agit d'un bien dont la valeur estimée excède 5 000 \$. Le Service des approvisionnements en assure la gestion administrative, mais le Service du traitement des eaux doit procéder à leur traitement ultime. C'est ce dernier qui dispose des biens dont la valeur estimée n'excède pas 5 000 \$.
- 358 Il est également possible, selon la Politique, de se départir de biens en lot. Si la valeur du lot est estimée à plus de 5 000 \$, le Service des approvisionnements recommande au Service du traitement des eaux le mode de traitement le plus efficace et le plus efficient.
- 359 De plus, selon la Politique de gestion des stocks¹⁵ du Service du traitement des eaux, lorsque ce dernier sait qu'il n'utilisera plus un article codé, il doit en aviser le Service des approvisionnements pour que le réapprovisionnement soit arrêté. Le Service du traitement des eaux doit faire de même lorsque les stocks de cet article sont écoulés, pour que la pièce soit retirée de SIVIQ.
- 360 Selon cette Politique, les techniciens et techniciennes ainsi que les contremaîtres du Service du traitement des eaux doivent signaler les articles en voie de désuétude tout au long de l'année et lors du dénombrement annuel des stocks.
- 361 En ce qui concerne les articles des magasins principaux OUEST et STE, le Service des approvisionnements doit, selon sa politique de gestion des stocks¹⁶, analyser la consommation des articles dans ses magasins pour cibler les articles désuets, c'est-à-dire les articles non critiques pour lequel il n'y a pas eu de consommation depuis 36 mois, et ce, dans l'ensemble de la Ville. Si les services clients usuels confirment la désuétude et si la valeur du surplus le justifie, le Service des approvisionnements doit vérifier si la reprise des articles par le fournisseur est possible. Dans le cas contraire, il doit procéder à la disposition des articles selon les modalités indiquées dans la Politique d'approvisionnement durable de la Ville de Québec¹⁷. Un article pour lequel il n'y a plus d'usage possible peut aussi être considéré comme désuet.

Ce que nous avons constaté

- 362 Le Service du traitement des eaux n'a pas identifié systématiquement le matériel en désuétude ou en surplus pour s'assurer que son traitement ultime s'effectue comme le prévoit la Politique d'approvisionnement durable de la Ville de Québec.
- 363 Le Service des approvisionnements n'a pas analysé la consommation des articles dans le magasin principal STE en 2022 et en 2023 pour cibler les articles désuets ou en surplus.

15. *Op. cit.*, p. 3 et 4.

16. *Op. cit.*, p. 3 et 4.

17. *Op. cit.*

Ce qui appuie notre constat

- 364 **Observation 1** L'identification des articles en voie de désuétude n'est pas réalisée systématiquement lors du dénombrement annuel des stocks par le Service du traitement des eaux. Lors de la moitié des comptages auxquels nous avons assisté dans les magasins satellites, nous n'avons observé aucun exercice visant à déceler les articles en désuétude. Néanmoins, pour l'autre moitié des comptages, le Service a relevé des articles pour lesquels le réapprovisionnement n'est plus nécessaire ou des codes d'articles à désactiver dans SIVIQ. Nous avons vérifié si les quantités minimale et maximale de deux de ces articles avaient bien été ajustées à zéro dans SIVIQ, et c'était le cas.
- 365 On nous a mentionné que, lorsqu'un membre de l'équipe s'aperçoit, en cours d'année, qu'une pièce n'est plus utilisée, il va le mentionner à son ou sa contremaître. Habituellement, la première étape est de demander aux équipes des autres usines et stations si elles utilisent encore cette pièce. Chaque article est traité au cas par cas. Un ménage a été fait dans certains magasins satellites lors de leur restructuration, mais les pièces ont été mises au rebut ou envoyées à la ferraille sans qu'on ait vérifié si c'était la meilleure avenue.
- 366 Depuis le printemps 2023, le matériel désuet est envoyé à l'usine de traitement de l'eau de Québec. Le Service attend d'en avoir assez pour contacter le Service des approvisionnements en vue d'une vente en lot. Cette tâche a été confiée à un contremaître. Aucune liste n'a été dressée, et le traitement ultime n'est pas encore déterminé.
- 367 **Observation 2** Aucun exercice de désuétude n'a été effectué en 2022 et en 2023 dans le magasin principal STE¹⁸. Selon le Service des approvisionnements, l'exercice de désuétude de 2023 n'a pas eu lieu, car les équipes ont passé beaucoup de temps à codifier des pièces pour le Centre de biométhanisation de l'agglomération de Québec et à réaménager le magasin. Toutefois, en 2022 et en 2023, le Service a repéré 3 articles désuets au magasin principal STE et 13 au magasin principal OUEST. Rien n'a été retourné aux fournisseurs ni vendu à l'encan pour ces deux années.

Recommandation au Service du traitement des eaux

- 368 Nous lui avons recommandé de mettre des mesures en place pour recenser régulièrement le matériel désuet et en surplus et pour que son traitement ultime soit effectué conformément à la politique d'approvisionnement en vigueur.

18. Comme les articles pour l'eau potable ont été intégrés en 2022 au magasin principal OUEST, soit depuis moins de 36 mois, il est normal que l'exercice de désuétude n'ait pas eu lieu pour ces articles dans ce magasin.

Recommandation au Service des approvisionnements

- 369 Nous lui avons recommandé de recenser régulièrement les articles désuets et en surplus destinés au traitement des eaux conformément à sa Politique de gestion des stocks.

Quelles sont les conclusions de l’audit?

- 370 Bien que le Service du traitement des eaux et le Service des approvisionnements aient mis en place des contrôles pour assurer la qualité de l’information, la disponibilité en temps opportun et la protection du matériel destiné au traitement des eaux, des améliorations sont nécessaires.

Quel est le fondement de la mission d’audit?

Sujet et portée des travaux

- 371 En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d’audit de performance portant sur le matériel destiné au traitement des eaux.
- 372 Cet audit ne couvre pas le matériel du Centre de biométhanisation de l’agglomération de Québec ni du laboratoire certifié du Service du traitement des eaux. Il exclut aussi tout ce qui a trait aux conduites pour la distribution de l’eau potable et le transport des eaux usées. Enfin, l’audit ne couvre pas le volet santé et sécurité.
- 373 Notre audit visait principalement les activités réalisées en 2022 et en 2023. Cependant certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Stratégie

- 374 Dans le cadre de cet audit, nous avons rencontré des gestionnaires et des membres du personnel du Service du traitement des eaux et du Service des approvisionnements. Nous avons effectué des tests sur les stocks optimaux, théoriques et physiques ainsi que sur les niveaux de produits chimiques. Nous avons aussi fait des tests sur les accès, les caméras et les appareils mobiles dans les usines et les stations. De plus, nous avons analysé les délais d’approvisionnement de certains articles.

Responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec

- 375 La responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec consiste à fournir une conclusion sur l’objectif de l’audit. Ainsi, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d’assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances.

Normes professionnelles

- 376 Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification – missions d’appréciation directe (NCCM 3001).
- 377 Le Vérificateur général de la Ville de Québec applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ1) et, en conséquence, maintient un système de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité du Vérificateur général avec les règles de déontologie, les normes professionnelles ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables. De plus, le Vérificateur général se conforme aux règles sur l’indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d’intégrité, d’objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.



CPA auditeur

Daniel Rancourt, CPA auditeur
Vérificateur général de la Ville de Québec
Québec, Québec, Canada
6 juin 2024

Qu'en pensent les services visés par cet audit?

Service du traitement des eaux | 30 mai 2024

« Le Service du traitement des eaux est en accord avec les recommandations du vérificateur général. Le système de gestion des inventaires est en place. Les recommandations vont permettre d'améliorer ses performances. »

Service des approvisionnements | 30 mai 2024

« Le Service des approvisionnements est en accord avec les recommandations du vérificateur général. Il s'agit de meilleures pratiques en gestion des stocks que le Service souhaite déployer.

En matière d'approvisionnement, la Ville a eu à incorporer les équipements majeurs du Centre de biométhanisation de la matière organique et du Centre de récupération de la matière organique dans ses inventaires.

Le Service va poursuivre les démarches d'amélioration dans les années à venir, notamment en :

- améliorant les contrôles, les recensements et les validations;
- complétant et mettant à jour les passerelles entre les inventaires et les systèmes financiers;
- établissant des lignes directrices et des standards en matière de gestion des stocks. »

Annexe – Objectif d’audit et critères d’évaluation

Nous avons élaboré nos critères en nous inspirant des bonnes pratiques du domaine et de la Politique d’approvisionnement de la Ville de Québec.

Objectif

Déterminer si le Service du traitement des eaux et le Service des approvisionnements ont mis en place des contrôles qui assurent la protection, l’utilisation rationnelle et la disponibilité en temps opportun du matériel destiné au traitement des eaux.

Critères d’évaluation

1. Les rôles et responsabilités en matière de gestion du matériel sont définis et communiqués aux personnes concernées.
2. La nature, la quantité et l’emplacement du matériel à conserver en stock sont déterminés sur la base d’une analyse.
3. L’information sur le matériel est complète, fiable et disponible en temps utile, et elle est utilisée de façon optimale.
4. Des contrôles sont appliqués pour protéger le matériel, suivre son utilisation et sa disponibilité.
5. Des mesures sont prises pour que les articles en fin de vie, désuets ou en surplus soient identifiés et pour que leur traitement final soit effectué à un juste prix.



Redditions de comptes



5

**Rapport financier de la Ville
et autres rapports**

Table des matières

Mise en contexte	159
Rapports conjoints sur les états financiers	159
États financiers consolidés de la Ville de Québec.....	159
États financiers consolidés du Réseau de transport de la Capitale.....	160
Rapport conjoint sur la ventilation des dépenses mixtes de la Ville de Québec.....	160
Rapport sur un programme de subventions	160

Mise en contexte

- 378 En vertu de l'article 107.8 de la *Loi sur les cités et villes*¹, le vérificateur général peut, dans la mesure jugée appropriée, effectuer la vérification des comptes et affaires de la Ville et de toute personne morale faisant partie de son périmètre comptable et de tout organisme pour lequel la Ville nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration. Ainsi, pour l'exercice financier 2023, il a décidé d'effectuer l'audit des états financiers consolidés de la Ville de Québec et du Réseau de transport de la Capitale.
- 379 Déposé au conseil municipal, le rapport financier consolidé de la Ville de Québec comprend le rapport du vérificateur général sur les états financiers consolidés de la Ville et le rapport sur la ventilation des dépenses mixtes, signés conjointement avec un auditeur externe.

Rapports conjoints sur les états financiers

- 380 L'audit des états financiers permet d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. Cet audit est effectué selon les Normes d'audit généralement reconnues du Canada. Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les renseignements fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur et, notamment, de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lorsqu'il évalue ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables effectuées par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

États financiers consolidés de la Ville de Québec

- 381 Conjointement avec la firme Mallette, le vérificateur général a effectué un audit des états financiers consolidés de la Ville de Québec pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023 et, à la suite de cet audit, un rapport conjoint sans réserve a été émis le 10 mai 2024. Dans le cadre de cette mission, un rapport sur d'autres éléments relevés dans le cadre des missions d'audit a été émis, le 16 mai 2024, concernant l'application des procédures qui ont été mises en place par la Ville afin de s'assurer que la contribution au déficit d'exploitation de QMI Spectacles inc. pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023 a été calculée conformément aux diverses clauses du contrat Bail Spectacles/Événements signé le 1^{er} septembre 2011.

1. Québec, *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap. C-19, à jour au 31 décembre 2023.

États financiers consolidés du Réseau de transport de la Capitale

- 382 Conjointement avec la firme Mallette, le vérificateur général a effectué un audit des états financiers consolidés du Réseau de transport de la Capitale pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023 et, à la suite de cet audit, un rapport conjoint avec réserve a été émis le 3 avril 2024.

Rapport conjoint sur la ventilation des dépenses mixtes de la Ville de Québec

- 383 Sur le plan des dépenses, la *Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations* stipule à l'article 65 que « [l]es dépenses que la municipalité centrale fait dans l'exercice des compétences d'agglomération sont traitées distinctement de celles qu'elle fait dans l'exercice des autres compétences² ». Les dépenses mixtes d'agglomération sont effectuées dans l'exercice des compétences d'agglomération et liées à un équipement, à une infrastructure ou à une activité d'intérêt collectif.
- 384 Conjointement avec la firme Mallette, le vérificateur général a effectué l'audit de la ventilation des dépenses mixtes en conformité avec le *Règlement de l'agglomération sur le partage des dépenses mixtes*³, adopté par le conseil d'agglomération le 22 décembre 2021.
- 385 Cet audit a permis aux auditeurs d'émettre une opinion favorable sur le tableau de la ventilation des dépenses mixtes, entre les compétences de nature locale et les compétences d'agglomération, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023, établi conformément au *Règlement de l'agglomération sur le partage des dépenses mixtes*⁴ en date du 10 mai 2024.

Rapport sur un programme de subventions

- 386 Le vérificateur général a effectué des audits au regard du projet du Centre de glaces Intact Assurance subventionné par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.

2. Québec, *Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations*, RLRQ, chap. E-20.001, à jour au 20 février 2024.

3. Ville de Québec, *Règlement de l'agglomération sur le partage des dépenses mixtes*, R.A.V.Q., 1435, à jour au 30 avril 2023.

4. *Ibid.*

387 À la suite de ces audits, le vérificateur général a émis, en date du 1^{er} novembre 2023 :

- un rapport avec une opinion sans réserve sur l'admissibilité du coût total admissible indiqué au Sommaire des coûts de projet, complété par la Ville;
- un rapport d'assurance raisonnable avec une opinion sans réserve à l'égard de la déclaration de la direction concernant la conformité du Bénéficiaire aux obligations spécifiées énoncées au Formulaire d'attestation du respect des obligations du protocole d'entente.

6

**Subventions annuelles de 100 000 \$ ou plus
versées à des personnes morales**

Mise en contexte

- 388 Comme prescrit par la *Loi sur les cités et villes*¹, à l'article 107.9, le vérificateur général de la Ville de Québec doit requérir des personnes morales qui ont reçu de la Ville une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ une copie de leurs états financiers audités et de tout autre document résumant les constatations et les recommandations de leur vérificateur externe. De plus, le vérificateur externe doit, à la demande du vérificateur général de la Ville de Québec, mettre à la disposition de ce dernier tout document se rapportant à ses travaux de vérification et fournir tous les renseignements que le vérificateur général juge nécessaires.
- 389 Seules les personnes morales qui ne font pas partie du périmètre comptable de la Ville et de l'univers de vérification du vérificateur général sont visées par cette disposition légale.
- 390 Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications et documents fournis par un vérificateur sont insuffisants en vertu du deuxième alinéa de l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*², il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

Définitions

- 391 Aux fins de nos travaux, une subvention inconditionnelle est un soutien financier accordé à des particuliers ou à des organisations ayant satisfait à des exigences d'admissibilité préétablies. L'administration ne reçoit aucun bien ou service de la part du bénéficiaire. Ce dernier n'est pas assujéti à des conditions particulières quant à l'usage qui sera fait des fonds transférés. De ce fait, aucune vérification n'est normalement exercée. Une aide financière versée à un organisme caritatif est un exemple de subvention inconditionnelle.
- 392 Une subvention conditionnelle est un soutien financier accordé à des particuliers ou à des organisations ayant satisfait aux exigences d'admissibilité préétablies. L'administration ne reçoit aucun bien ou service de la part du bénéficiaire. Ce dernier est assujéti à des conditions précises quant à l'usage qui sera fait des fonds transférés. De ce fait, une reddition de comptes est demandée, et une vérification peut être réalisée quant au respect des conditions. Une aide financière versée à une troupe de théâtre pour organiser une présentation précise dans une période déterminée est un exemple de subvention conditionnelle.

1. Québec, *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap. C-19, à jour au 31 décembre 2023.

2. *Ibid.*

Résultats

- 393 Conformément à l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*³, nous avons recensé 120 personnes morales qui ont bénéficié de la part de la Ville d'une subvention annuelle de 100 000 \$ ou plus en 2023. En date du rapport, nous avons pris connaissance des états financiers de 74 de ces personnes morales.
- 394 En date du 31 mai 2024, les travaux ont été concluants pour 70 personnes morales, et aucune vérification additionnelle n'a été jugée nécessaire. Toutefois, pour 4 personnes morales, l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*⁴ n'a pas été respecté car elles nous ont remis des états financiers n'ayant pas fait l'objet d'un audit. Le non-respect de cet article de loi a été mentionné à ces personnes morales ainsi qu'au service concerné de la Ville.
- 395 Le vérificateur général effectuera un suivi au cours des prochains mois des 46 états financiers non reçus et en fera état dans le prochain rapport, qu'il déposera en juin 2025 au conseil municipal.
- 396 Nous avons également fait le suivi des 40 personnes morales qui n'avaient pas été en mesure de nous fournir leurs états financiers pour une subvention versée par la Ville en 2022. Les travaux ont été concluants pour 32 des personnes morales, 4 n'ont pas fait l'objet d'un audit et 2 feront l'objet d'un suivi dans le prochain rapport de juin 2025.
- 397 De plus, nous avons fait le suivi de deux personnes morales qui n'avaient pas été en mesure de nous fournir leurs états financiers pour une subvention versée par la Ville en 2021 et en 2022. En date du 31 mai 2024, comme nous n'avions toujours pas reçu leurs états financiers, nous concluons qu'elles ne se sont pas conformées à l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* :

Personnes morales	Année de versement de la subvention	Service responsable du dossier
Nuutok Entreprise inc.	2021	Service du développement économique et des grands projets
Stratégies ActivCarts inc.	2022	

- 398 Le non-respect de l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*⁵ leur a été mentionné, ainsi qu'au service concerné de la Ville.

3. *Ibid.*

4. *Ibid.*

5. *Ibid.*



7

**Suivi des recommandations
du rapport annuel 2019**

Objectif et portée du suivi

- 399 Nous effectuons un suivi des recommandations quatre ans après qu'elles ont été émises dans l'objectif d'évaluer leur degré d'application. Ce délai permet d'apprécier l'état d'avancement de leur mise en œuvre. Il faut préciser que nos suivis ne constituent pas en soi un nouvel audit, mais qu'ils s'appuient sur les déclarations des gestionnaires et sur le caractère raisonnable de celles-ci.
- 400 Cette année, nos suivis ont porté sur les recommandations formulées dans le rapport annuel 2019.

Conclusion générale

- 401 Le tableau 1 fait état des activités faisant l'objet d'un suivi, du nombre de recommandations dont elles ont fait l'objet et de leur prise en compte par l'administration municipale.

Tableau 1 – État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations émises dans le rapport annuel 2019

Activité faisant l'objet d'un suivi	Nombre total de recommandations	Nombre de recommandations suivies ou ayant connu des progrès satisfaisants	Nombre de recommandations non suivies ou ayant connu des progrès insatisfaisants	Pourcentage des recommandations suivies ou ayant connu des progrès satisfaisants
Gestion de l'aide financière octroyée par le Service du développement économique et des grands projets	5	5	0	100
Soutien judiciaire à la cour municipale de Québec	3	3	0	100
Octroi de contrats par le Réseau de transport de la Capitale	8	7	1	88
Total	16	15	1	94

- 402 Pour le rapport annuel 2019, nous avons effectué un suivi portant sur 16 recommandations : 15 ont été suivies ou ont connu des progrès satisfaisants, alors qu'une seule n'a pas eu un progrès satisfaisant. Au-delà des données quantitatives, il est approprié d'apporter quelques précisions sur les résultats du suivi.

Gestion de l'aide financière octroyée par le Service du développement économique et des grands projets

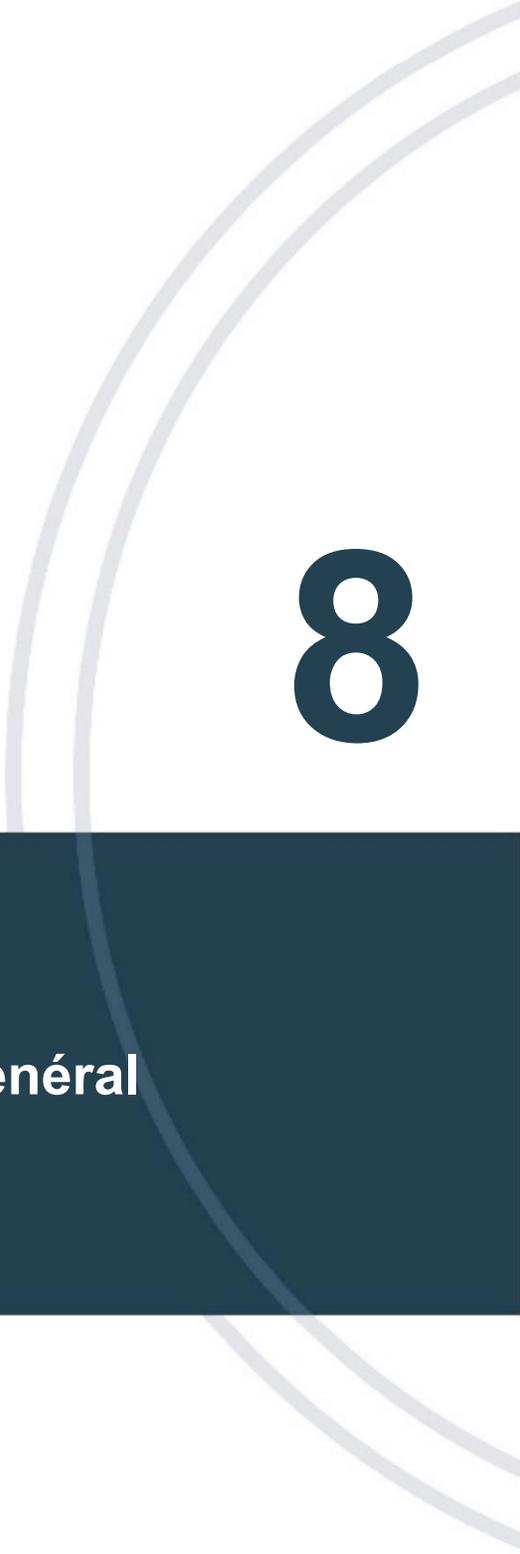
- 403 Le Service du développement économique et des grands projets a bonifié les informations rendues publiques dans les formulaires et sur le site Internet de la Ville afin qu'elles soient cohérentes avec les conditions mentionnées dans les politiques d'investissement. Il a également modifié ses façons de faire pour que chaque fiche d'analyse de projet contienne toutes les informations nécessaires à la prise de décision et qu'elle soit approuvée par une ou un gestionnaire.
- 404 Le Service a mis en place des mesures de contrôle supplémentaires pour s'assurer que les clauses des ententes sont adéquates et respectées à l'égard des conditions de versement et des règles de gouvernance.

Soutien judiciaire à la cour municipale de Québec

- 405 L'ensemble des recommandations émises ont été appliquées. Par exemple, le Service des affaires juridiques s'est doté de nouveaux indicateurs pour mieux suivre sa performance quant au recouvrement des sommes dues. De plus, il effectue une reddition de comptes de ceux-ci.

Octroi de contrats par le Réseau de transport de la Capitale

- 406 Le Réseau de transport de la Capitale a modifié sa directive générale d'approvisionnement pour tenir compte de différents éléments contenus dans les recommandations émises, notamment :
- la définition des rôles et responsabilités des parties prenantes;
 - la prise en compte du développement durable dans la définition des besoins.
- 407 Il a également posé des actions pour développer un rapport informatique permettant de faire un suivi diligent de l'information liée aux contrats. Il a aussi révisé les niveaux d'approbation enregistrés dans le système informatique des achats afin de s'assurer de respecter la *Directive générale concernant la délégation de pouvoirs*. Au moment de notre suivi sur l'application des recommandations, il lui restait à développer des outils pour raffiner ses méthodes d'estimation du coût des contrats.



8

Rapport d'activité du Vérificateur général

Table des matières

Introduction	175
Mission du vérificateur général	175
Planification des travaux d'audit.....	175
Ressources humaines	176
Formation du personnel	177

Introduction

- 408 La reddition de comptes est fondamentale dans une organisation. Il ne saurait y avoir de décentralisation ni d'autonomie si les individus n'avaient aucun compte rendu à donner. La reddition de comptes nous permet de démontrer nos résultats et de gagner ou de maintenir l'appui des personnes qui nous font confiance.
- 409 La reddition de comptes revêt une importance de premier plan pour le vérificateur général parce qu'elle lui permet de rendre compte de ses activités et de la façon dont il assume les responsabilités qui lui ont été confiées par la loi.
- 410 Comme mentionnée au chapitre 1, la reddition de comptes que j'effectuerai au cours de la prochaine année sera en lien avec ma planification stratégique 2024-2029.

Mission du vérificateur général

- 411 La mission du vérificateur général ainsi que ses travaux visent à donner au conseil municipal un outil de contrôle de l'utilisation des fonds et autres biens de la Ville et de ses organismes. En ce sens, il doit informer objectivement le conseil municipal et les contribuables sur le degré de maîtrise des activités municipales par les administrateurs, de même que sur la rigueur de la gestion des biens qui leur sont confiés et sur la pertinence de leur reddition de comptes.
- 412 Les travaux du vérificateur général comprennent l'audit financier, celui de la conformité des opérations avec les lois, les règlements, les politiques et les directives, ainsi que l'audit de performance.

Planification des travaux d'audit

- 413 Le vérificateur général de la Ville de Québec prépare annuellement son calendrier d'activité en fonction des objectifs d'audit qu'il se donne et des ressources dont il dispose.
- 414 Le plein exercice du mandat du vérificateur général requiert qu'il investisse une partie importante de ses ressources dans la réalisation de l'audit de performance, dont la valeur ajoutée est importante pour l'amélioration de la qualité de la gestion des fonds et des biens publics. Il doit également consacrer le temps nécessaire au suivi des recommandations qu'il a formulées au cours des exercices précédents pour voir dans quelle mesure l'administration municipale a donné suite à ses recommandations.
- 415 Afin de mieux planifier les activités d'audit de performance, le vérificateur général adopte une approche axée sur l'analyse et l'évaluation des risques. Ciblée sur les secteurs d'activité qui peuvent avoir des répercussions importantes sur les objectifs stratégiques de la Ville et sur la qualité des services aux citoyens, cette approche lui permet de donner une valeur ajoutée à ses audits. C'est d'autant plus vrai dans un contexte où les ressources sont limitées.

- 416 Le vérificateur général a réalisé des audits dans les trois sphères de son mandat, soit à l'égard des données financières de la Ville et des personnes morales qui lui sont liées, de la conformité des opérations avec les lois, les règlements, les politiques et les directives, et de la performance.
- 417 Les activités liées à l'audit financier ont mené à la publication de quatre rapports du vérificateur général et ont été réalisées en conformité avec les Normes d'audit généralement reconnues au Canada. Ces normes requièrent que le vérificateur général se conforme aux règles déontologiques et qu'il planifie et réalise ces audits de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les données financières ne comportent pas d'anomalies significatives. Dans le cadre de ces missions, un rapport sur d'autres éléments relevés dans le cadre des missions d'audit a été émis.
- 418 L'audit de conformité a mené à la publication d'un rapport portant sur le respect des obligations spécifiées dans le programme de subventions du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.
- 419 Les activités d'audit de performance, au nombre de trois, ont porté sur la gestion du déneigement, la mise en œuvre de la stratégie de développement durable et le matériel destiné au traitement des eaux.
- 420 Dans la partie de son rapport portant sur le suivi des recommandations, le vérificateur général fait état de son appréciation du suivi apporté par l'administration aux recommandations formulées dans le rapport annuel de 2019.

Ressources humaines

- 421 En ce qui concerne les ressources humaines qui le conseillent et l'assistent, le vérificateur général privilégie une approche axée sur les besoins. Ainsi, il s'adjoit à la fois des employés permanents et des consultants. Cette approche lui permet de choisir des ressources professionnelles en fonction de ses besoins et de ses mandats.
- 422 Les membres de l'équipe permanente du vérificateur général de la Ville de Québec sont :
- Hélène Bilodeau, adjointe administrative
 - Julie Breton, CPA auditrice, conseillère en audit
 - Mylène Dumas, CPA auditrice, directrice de la Division de la vérification de l'optimisation des ressources et des mandats spéciaux
 - Anne-Marie Fortin, CPA auditrice, conseillère en audit
 - Geneviève Gagné, CPA, conseillère en audit
 - Guillaume Gagnon, CPA auditeur, conseiller en audit
 - Sami Kerdoudi, CPA, conseiller en audit
 - Karine Houde, CPA auditrice, conseillère en audit
 - Valérie Marchand, CPA auditrice, conseillère en audit
 - Marie-Pier Tremblay, CPA auditrice, conseillère en audit

423 À ces ressources s'ajoutent les firmes ainsi que les consultantes et consultants suivants, qui ont conseillé et assisté le vérificateur général dans ses différentes activités :

- France Brûlé, réd. a, rév. a., consultante
- Jean Cinq-Mars, B. Sc. (Hon.), M.A.P., consultant
- Jean Gamache, consultant
- Gilles Gravel, CISA, CISM, consultant
- Guy Perron, CPA, consultant
- Lemieux Nolet, S.E.N.C.R.L.
- Marie-Claude Ouimet, CPA, consultante
- MS Solutions équipement inc.
- Plurielles et Singulières, S.E.N.C.
- Quantum Juricomptable inc.

Formation du personnel

424 Le vérificateur général vise une utilisation optimale de ses ressources humaines. Dans cette optique, le développement professionnel de son personnel est axé sur l'acquisition et la mise à jour des connaissances et sur l'amélioration de la productivité. Au cours du dernier cycle d'opérations, le personnel a bénéficié de plus de 250 heures de formation structurée.

9

**État des dépenses du Vérificateur général
de l'exercice terminé le 31 décembre 2023**

Rapport de l'auditeur indépendant

425 Les dépenses du Vérificateur général, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023, ont été auditées par un auditeur indépendant mandaté par la Ville, comme l'exige la *Loi sur les cités et villes*¹. Une copie du rapport se trouve aux pages suivantes.

1. Québec, *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap. C-19, à jour au 31 décembre 2023.

MALLETTE

Société de comptables
professionnels agréés

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

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

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Aux membres du conseil municipal,

Opinion

Nous avons effectué l'audit de l'état des dépenses du Vérificateur général de la Ville de Québec (Vérificateur général) pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023. Cet état des dépenses a été préparé afin de satisfaire aux exigences de l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19).

À notre avis, l'état des dépenses ci-joint donne, dans tous ses aspects significatifs, une image fidèle des dépenses du Vérificateur général de la Ville de Québec pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Fondement de l'opinion

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

Autre point - Restriction à l'utilisation

L'état des dépenses a été préparé afin de satisfaire aux exigences de l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19). En conséquence, il est possible que l'état des dépenses ne puisse se prêter à un usage autre.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard de l'état des dépenses

La direction du Vérificateur général est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de l'état des dépenses conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un état des dépenses exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du Vérificateur général.

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT (suite)

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit de l'état des dépenses

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

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

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

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

1

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

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

Société de comptables professionnels agréés

Québec, Canada

Le 22 mai 2024

¹ CPA auditrice, permis de comptabilité pulique n° A125052

État des dépenses de l'exercice terminé le 31 décembre 2023

	2023 Budget	2023 Dépenses réalisées	2022 Dépenses réalisées
Ressources humaines internes	1 494 667 \$	1 254 731 \$	1 381 764 \$
Ressources humaines externes	559 403 \$	134 588 \$	202 058 \$
Dépenses de fonctionnement	45 930 \$	45 474 \$	45 139 \$
Total avant ligne de signalement	2 100 000 \$	1 434 793 \$	1 628 961 \$
Ligne de signalement	100 000 \$	56 458 \$	24 691 \$
Total	2 200 000 \$	1 491 251 \$	1 653 652 \$

Notes complémentaires

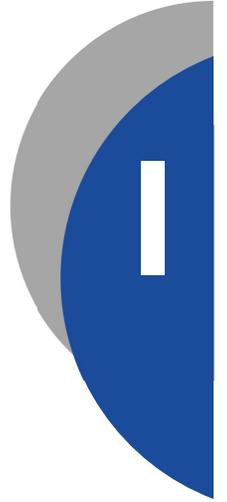
Principales méthodes comptables

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

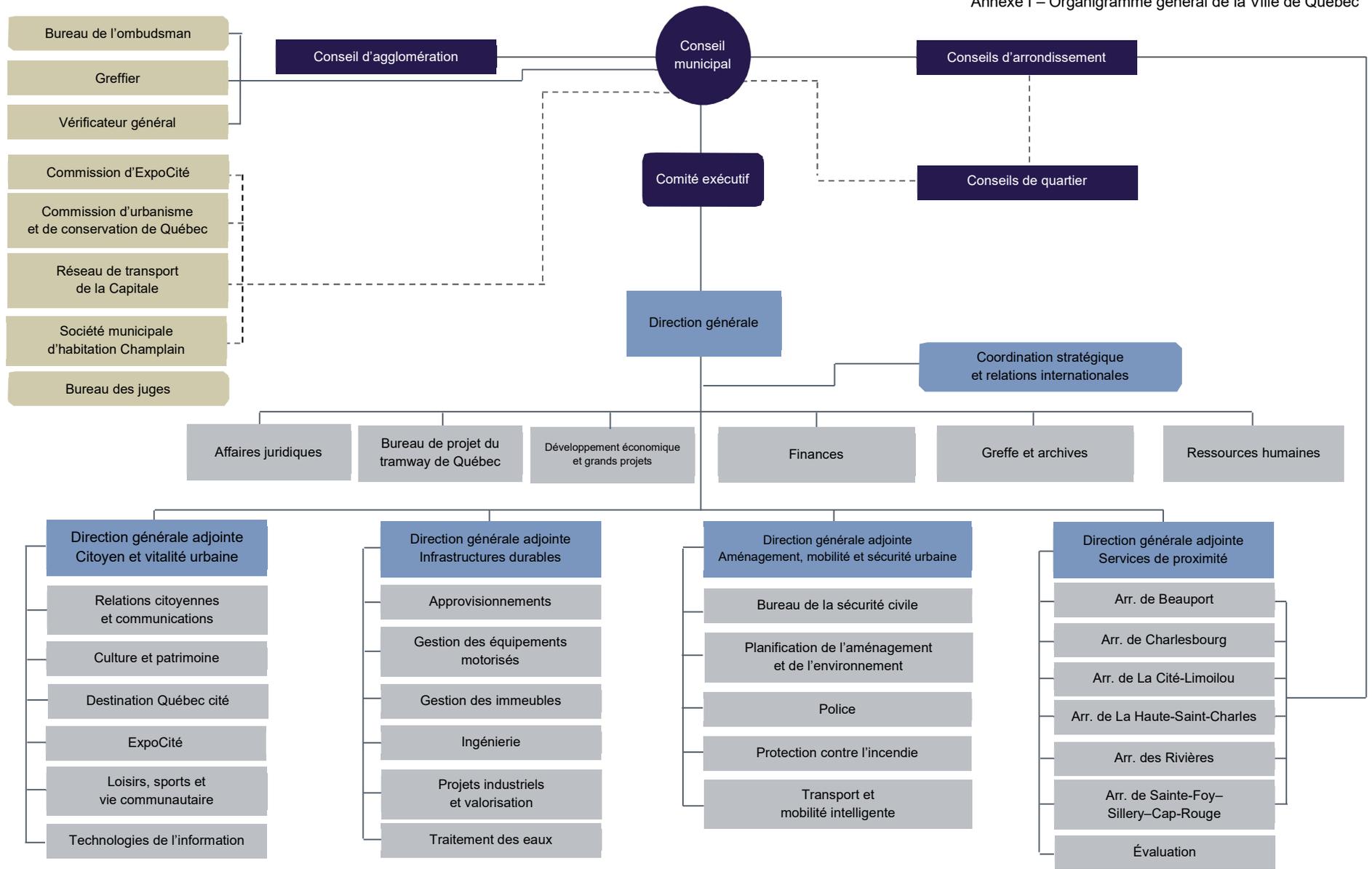
La comptabilisation des transactions s'effectue selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

Les dépenses comprennent uniquement celles qui sont directement engagées par le vérificateur général de la Ville de Québec.

Annexe



Organigramme général de la Ville de Québec



Annexe



**Dispositions de la
Loi sur les cités et villes
concernant
le vérificateur général
et le vérificateur externe**

RLRQ, chapitre C-19, 31 décembre 2023

IV. – DE L'ORGANISATION DE LA MUNICIPALITÉ

[...]

Art. 52. Le maire exerce le droit de surveillance, d'investigation et de contrôle sur tous les départements et les fonctionnaires ou employés de la municipalité, à l'exception du vérificateur général, et voit spécialement à ce que les revenus de la municipalité soient perçus et dépensés suivant la loi, et à ce que les dispositions de la loi, les règlements et les ordonnances du conseil soient fidèlement et impartialement mis à exécution. Il soumet au conseil tout projet qu'il croit nécessaire ou utile, et lui communique toutes informations et suggestions relatives à l'amélioration des finances, de la police, de la santé, de la sûreté, de la propreté, au bien-être et au progrès de la municipalité.

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

[...]

IV.1. – Vérificateur général

a. – *Nomination*

Art. 107.1. Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

Art. 107.2. Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de sept ans. Le conseil peut prolonger ce mandat sans que sa durée ainsi prolongée n'excède 10 ans.

Art. 107.2.1. Le vérificateur général exerce ses fonctions de façon exclusive et à temps plein. Il peut cependant participer à des activités d'enseignement, notamment à titre de formateur, ou à des activités professionnelles au sein de regroupements de vérificateurs, d'institutions d'enseignement ou de recherche, de comités au sein de son ordre professionnel ou au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.

Art. 107.3. Ne peut agir comme vérificateur général :

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

Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.

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.

b. – Dépenses de fonctionnement

Art. 107.5. Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.

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

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

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

c. – *Mandat*

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

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

Art. 107.7. Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :

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

- c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;
- d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;
- e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

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

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
- 3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

Art. 107.8. La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visée au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

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

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

- 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
- 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

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 ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visé au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

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

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

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.

d. – *Rapport*

Art. 107.13. Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général transmet un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre au maire de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification.

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

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

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

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

Le maire d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

Art. 107.14. *(Abrogé).*

Art. 107.15. *(Abrogé).*

e. – *Immunités*

Art. 107.16. Malgré toute loi générale ou spéciale, le vérificateur général, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement.

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

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

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

Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

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

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

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

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

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

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

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre un vérificateur externe, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle et dans le cadre de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

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

- 1° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 4° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) et qui est liée à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe, sauf ceux d'une telle personne morale qui est autrement tenue de les faire vérifier par un vérificateur externe qui est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec;
- 2° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1) établi par le trésorier;
- 3° tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

Art. 108.2.0.1. Outre son mandat prévu à l'article 108.2, le vérificateur externe d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné, selon le cas, doit vérifier, dans la mesure qu'il juge appropriée, l'optimisation des ressources de la municipalité et de toute personne morale ou de tout organisme visé au paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) et qui est lié à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe.

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

Le vérificateur fait rapport de sa vérification au conseil.

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

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
- 3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

Art. 108.2.0.2. Une municipalité visée à l'article 108.2.0.1 peut, par règlement, confier à la Commission municipale du Québec le mandat de vérification prévu à cet article. Copie vidimée du règlement est sans délai transmise à cette dernière.

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

Le règlement ne peut être abrogé.

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

- 1° les comptes et affaires du vérificateur général;
- 2° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7, sauf ceux d'une telle personne morale qui est autrement tenue de les faire vérifier par un vérificateur externe qui est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec;

- 3° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1) établi par le trésorier;
- 4° tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

Art. 108.2.2. Aucune vérification effectuée par un vérificateur externe ne peut mettre en cause le bien-fondé des politiques et des objectifs de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme dont les comptes et affaires font l'objet de la vérification.

Art. 108.3. Chaque année et au plus tard à la date déterminée par le conseil municipal, le vérificateur externe transmet au trésorier de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme concerné par sa vérification tout rapport concernant l'exercice financier précédent et qui est fait en vertu des articles 108.2, 108.2.0.1 et 108.2.1.

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

Un rapport portant sur la vérification de l'optimisation des ressources d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants fait en vertu de l'article 108.2.0.1 est également transmis à la Commission municipale du Québec dans les 30 jours suivant son dépôt au conseil. La Commission publie ce rapport sur son site Internet.

Le trésorier d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

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

Toutefois, un conseil ne peut demander au vérificateur externe aucune des vérifications faisant partie du mandat accordé à la Commission municipale du Québec en vertu de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35).

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. 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



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

CV2003-0407, résolution adoptée le 7 avril 2003

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.