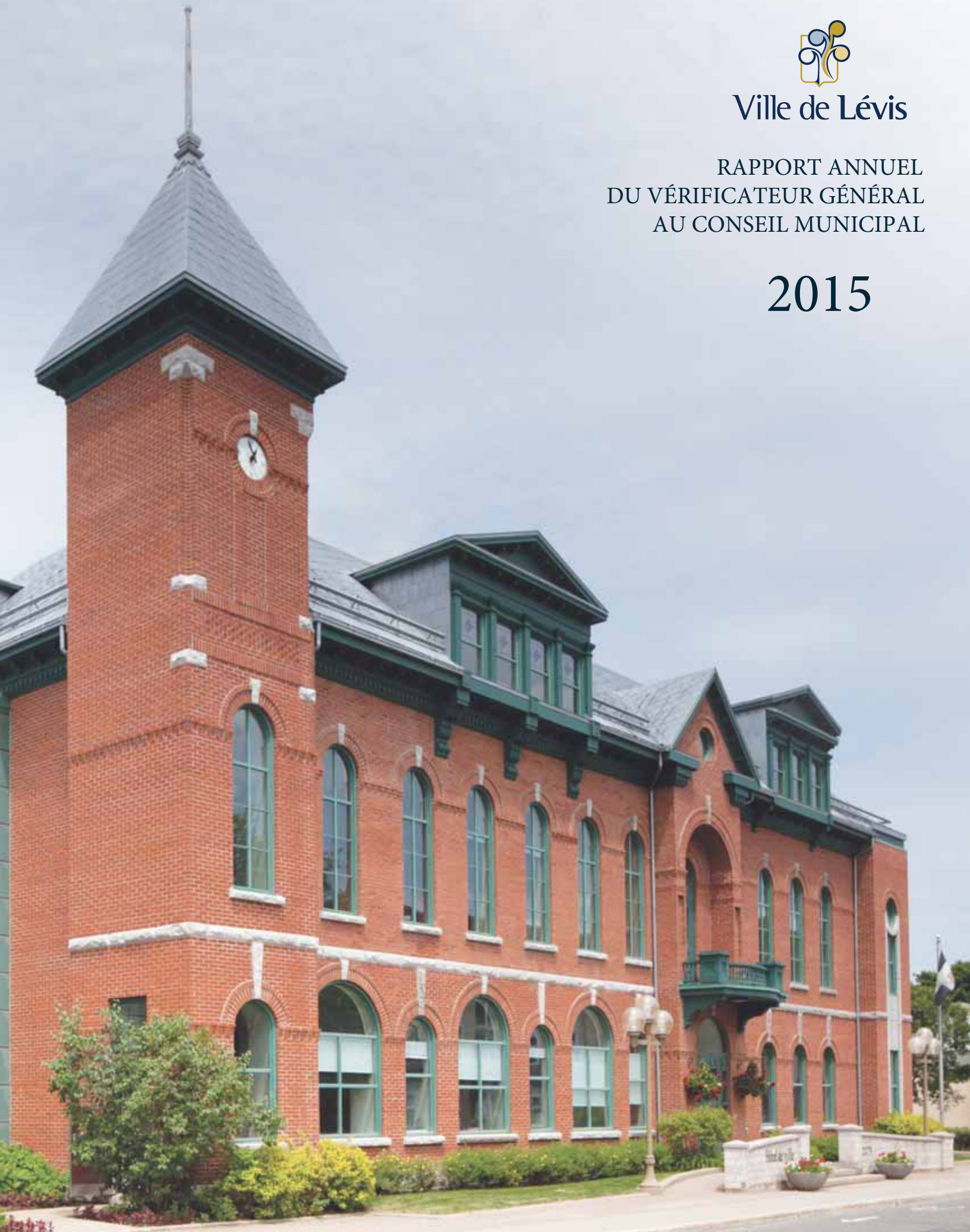




Ville de Lévis

RAPPORT ANNUEL
DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
AU CONSEIL MUNICIPAL

2015



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

2015

Présenté au conseil municipal

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



Ville de Lévis

Le 30 mai 2016

Monsieur Gilles Lehouillier
Maire de la Ville de Lévis
2175, chemin du Fleuve
Lévis (Québec) G6W 7W9

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19), je vous transmets le rapport annuel 2015 du vérificateur général, pour dépôt au conseil de la Ville de Lévis.

Veillez agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes salutations respectueuses.

Le vérificateur général de la Ville de Lévis,

Yves Denis, CPA auditeur, CA



Table des matières

Chapitre 1	Observations du vérificateur général, M. Yves Denis
Chapitre 2	Acquisitions de biens et services - Stratégie d'audit
Chapitre 3	Octroi des contrats de 100 000 dollars et plus
Chapitre 4	Audits financiers et de conformité
Chapitre 5	Suivi des recommandations antérieures
Chapitre 6	Reddition de comptes du vérificateur général
Annexe A	Mandat du vérificateur général
Annexe B	Extrait de la Loi sur les cités et villes
Annexe C	Relations entre l'Administration municipale et le vérificateur général de la Ville de Lévis – Audit de performance

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

1

Table des matières

Introduction	1
Portée du mandat du vérificateur général.....	1
Contenu du présent rapport.....	1
Sommaire des recommandations	2
Collaboration aux travaux du vérificateur général	3

Introduction

- 1 La Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19) oblige le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus à nommer un fonctionnaire pour occuper la fonction de vérificateur général. Celui-ci relève du conseil municipal et a pour responsabilité d'effectuer l'audit des comptes et affaires de la municipalité et de tous les organismes qu'elle contrôle ou faisant partie de son périmètre comptable. Annuellement, il remet au maire, pour dépôt au conseil, un rapport décrivant les résultats de son audit et dans lequel il mentionne également tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner.

Portée du mandat du vérificateur général

- 2 La portée du mandat du vérificateur général est présentée dans l'annexe A, alors que l'annexe B contient un extrait pertinent de la Loi sur les cités et villes.

Contenu du présent rapport

- 3 Cette année, j'ai amorcé l'examen de la gestion des acquisitions de biens et services à la Ville de Lévis. Le chapitre 2 présente la stratégie d'audit privilégiée, alors que le chapitre 3 dévoile les résultats d'un premier audit découlant de cette stratégie, l'octroi des contrats de 100 000 dollars et plus.
- 4 La Loi sur les cités et villes comporte l'obligation pour le vérificateur général d'effectuer l'audit des états financiers ainsi que de produire un rapport en conséquence pour la Ville et toutes les personnes morales qu'elle contrôle ou faisant partie de son périmètre comptable. Le quatrième chapitre affiche les résultats de ces audits. De plus, j'y décris les résultats de l'audit concernant le taux global de taxation réel et les travaux concernant les personnes morales subventionnées par la Ville à hauteur de 100 000 dollars et plus.
- 5 Les résultats des évaluations de l'application de certaines recommandations produites dans les rapports annuels antérieurs sont présentés au chapitre 5.
- 6 Le chapitre 6 contient pour sa part la reddition de comptes annuelle du bureau du vérificateur général.
- 7 Finalement cette année, j'ai aussi conçu, et validé avec les parties prenantes, le document « Relations entre l'Administration municipale et le vérificateur général de la Ville de Lévis » concernant les audits de performance. Ce document, contenu dans l'annexe C, campe les valeurs et les façons de faire du vérificateur général, les rôles et responsabilités des intervenants et les attentes envers ceux-ci tout au long du processus d'audit.

Sommaire des recommandations

- 8 Le tableau suivant énumère les recommandations formulées dans le chapitre 3, concernant l’octroi des contrats de 100 000 dollars et plus. Il est important de prendre connaissance de l’intégralité du texte relatif à ces recommandations, afin de bien saisir le contexte des constats qui les ont inspirées; le repérage du texte est facilité par la référence au numéro de paragraphe pertinent du chapitre.

Par.	Recommandations	
Octroi des contrats de 100 000 dollars et plus (chapitre 3)		
38	V15-1	Mettre à jour sa politique d’approvisionnement afin d’y intégrer les principes pertinents de développement durable.
61	V15-2	Revoir ses procédés opérationnels afin d’optimiser les délais de traitement dans le processus d’octroi des contrats.
61	V15-3	Prendre les moyens pour s’assurer que le cycle d’octroi des contrats débute plus tôt afin de répondre aux besoins des unités administratives.
61	V15-4	S’assurer que la Direction de l’approvisionnement est informée de la planification annuelle des besoins en appels d’offres des unités administratives, y compris les projets prévus au programme triennal d’immobilisations.
66	V15-5	Élaborer un calendrier pluriannuel des appels d’offres publics pour les biens et les services courants et justifier la durée des contrats.
66	V15-6	Regrouper les demandes pour autoriser la publication de ces appels d’offres une seule fois par année.
78	V15-7	Fixer une marge d’erreur acceptable entre le montant des estimations et le prix des soumissions obtenues.
78	V15-8	Améliorer la fiabilité de ses estimations.
78	V15-9	Se doter d’un référentiel de prix pour les biens et les services couramment utilisés.
78	V15-10	Colliger, analyser et diffuser des renseignements sur l’état actuel de ses marchés et réaliser des études sur les contrats octroyés afin d’optimiser les résultats du processus d’appel d’offres public.

Par.	Recommandations
89	V15-11 Évaluer l'opportunité d'instaurer un mécanisme de préqualification pour homologuer les produits qui répondent à ses besoins.
89	V15-12 Les entreprises consultées lors de la phase prémagasinage d'un produit devraient être soumises à une divulgation volontaire de conflit d'intérêts et à une déclaration de confidentialité.
92	V15-13 Uniformiser la procédure de traitement des formulaires d'approbation des avenants et du suivi des coûts pour offrir un contrôle suffisant au moindre coût administratif.
96	V15-14 Confier la responsabilité de la réception des dénonciations à une personne neutre et indépendante afin d'assurer leur traitement confidentiel et leur suivi.

Collaboration aux travaux du vérificateur général

- 9 La réalisation de vérifications complexes sollicite des efforts qui peuvent être significatifs de la part des directions impliquées. Tout au long de l'année, j'ai bénéficié d'une très bonne collaboration de tous les intervenants de la Ville et des organismes que j'ai sollicités. Je les en remercie.
- 10 Les directions concernées sont toujours invitées à commenter les résultats de mes travaux. Leurs commentaires sont présentés dans chacun des chapitres, lorsque cela est pertinent.

Acquisitions de biens et services – Stratégie d’audit

Table des matières

Introduction	1
Encadrement de la fonction approvisionnement.....	1
Enjeux	1
Axes d'intervention.....	2
Stratégie d'audit proposée	4
Projets d'audit potentiels.....	4

Introduction

- 1 Ce chapitre présente la stratégie d'audit retenue en matière d'acquisitions de biens et services et les projets potentiels qui en découlent. D'emblée, mon intérêt prioritaire vise la qualité des pratiques de gestion actuellement en vigueur à la Ville. Ainsi, j'entends jouer un rôle proactif afin d'encourager la conformité volontaire aux lois et aux règlements et de favoriser l'utilisation de saines pratiques de gestion.

Encadrement de la fonction approvisionnement

- 2 De façon à réaliser ses acquisitions en conformité avec les lois et les règlements, la Ville s'est dotée de deux politiques et d'une procédure. La Politique d'approvisionnement, adoptée en 2004, fixe les règles de conduite en la matière. Cette politique fait référence à des procédures d'approvisionnement qui déterminent les règles à suivre selon la nature du bien ou du service et sa valeur financière. Quant à la Politique de gestion contractuelle adoptée en 2011, elle prévoit diverses mesures encadrant l'octroi et la gestion des contrats. Elle traite du comité de sélection, du truquage des offres, de la transparence et de l'éthique en matière de lobbying, de l'intimidation, du trafic d'influence ou corruption, des conflits d'intérêts, de l'impartialité et de l'objectivité du processus, et de la modification d'un contrat.
- 3 La gestion des acquisitions concerne plusieurs acteurs de la Ville, dont le conseil de la Ville, le comité exécutif, la Direction de l'approvisionnement, les fonctionnaires et le Groupe de travail sur la gestion contractuelle.
- 4 Le chapitre 3 de ce rapport présente en détail les objectifs poursuivis par la Politique d'approvisionnement ainsi que les rôles et les responsabilités des différents acteurs.

Enjeux

- 5 En décembre 2015, la Ville publiait son programme triennal d'immobilisations. Ce programme constitue la pièce maîtresse de la Ville pour accroître le développement économique, assurer la pérennité des infrastructures et la qualité de vie des citoyens. Une somme de 289,5 millions de dollars serait notamment consacrée à la réalisation de 28 projets d'envergure.
- 6 Par ailleurs, la Ville a besoin d'une gestion efficace en matière d'approvisionnement continu de biens non durables, qui seront de l'ordre de 24 millions de dollars en 2016.

Axes d'intervention

- 7 Quatre axes d'intervention peuvent être envisagés dans l'élaboration des projets d'audit en matière d'acquisitions de biens et services.

Axe 1 : Selon la nature de la dépense

- 8 En 2016, outre les dépenses en immobilisation inscrites au programme triennal d'immobilisations, les dépenses de biens et de services représenteront 24,6 % du budget de la Ville pour atteindre 60,9 millions de dollars. Le tableau 1 fait état de leur répartition.

Tableau 1 : Prévisions des acquisitions de biens et de services

Nature des dépenses	2016 (en millions de dollars)	Pourcentage
Biens non durables (transport et communications, avis publics, déplacements, radios, téléphones, postes, électricité, pièces et accessoires, produits chimiques)	24,1	39 %
Services (honoraires professionnels, déneigement et collecte des ordures...)	21,7	36 %
Location, entretien et réparation (location de glace, de bâtiments, réparation de machinerie...)	15,1	25 %
Total	60,9	100 %

Axe 2 : Selon le secteur d'activités

- 9 Pour la présentation de cette stratégie d'audit, les différentes activités de la Ville ont été regroupées en cinq secteurs :
- Secteur 1 : les travaux publics, les équipements motorisés et les biens immobiliers;
 - Secteur 2 : l'hygiène du milieu (usines de filtration et de traitement des eaux ainsi que gestion des matières résiduelles);
 - Secteur 3 : les loisirs, les parcs et la vie communautaire;
 - Secteur 4 : la sécurité publique (police, pompiers et sécurité civile);
 - Secteur 5 : les unités administratives en soutien aux activités opérationnelles.

Axe 3 : Selon la réglementation en matière d'approvisionnement

- 10 Il est possible de constituer différents projets d'audit en fonction de la réglementation applicable à l'attribution des contrats, réglementation qui module les contrôles selon l'envergure des contrats.

- 11 Les contrats de 100 000 dollars et plus doivent faire l'objet d'un appel d'offres public et leur valeur totale représente une proportion importante des acquisitions de la Ville. Le chapitre 3 de ce rapport présente les résultats de l'audit réalisé cette année à ce sujet, en excluant les honoraires professionnels, car ceux-ci feront l'objet d'un audit distinct (voir le projet 1 du tableau 3).
- 12 Les contrats de 25 000 à 99 999 dollars doivent faire l'objet d'un appel d'offres sur invitation.
- 13 Les contrats de moins de 25 000 dollars sont attribués de gré à gré (demandes de prix).
- 14 Le tableau suivant présente le nombre et la valeur des contrats octroyés par la Ville de 2013 à 2015.

Tableau 2 : Nombre et valeur (en milliers de dollars) des contrats selon leur catégorie

Catégories de contrats		2013	2014	2015	TOTAL
Appels d'offres publics (100 000 \$ et plus)	Nombre	116	153	155	424
	Valeur	49 597	89 896	104 776	244 269
Appels d'offres sur invitation (25 000 \$ à 99 999 \$)	Nombre	64	41	61	166
	Valeur	2 710	1 831	2 435	6 976
Demandes de prix effectuées (2 000 \$ à 24 999 \$)	Nombre	2 745	2 544	2 802	8 091
	Valeur	19 730	19 109	21 303	60 142
Exceptions prévues à la LCV	Nombre	141	113	114	368
	Valeur	29 486	50 882	31 370	111 738
TOTAL	Nombre	3 066	2 851	3 132	9 049
	Valeur	101 523	161 718	159 884	423 125

Source : Direction de l'approvisionnement

Axe 4 : Selon les systèmes opérationnels et de gestion de l'information

- 15 Voici des systèmes où des interventions d'audit pourraient être réalisées :
 - le système de gestion des inventaires;
 - l'élaboration et le suivi des budgets et du programme triennal d'immobilisations;
 - les mécanismes de contrôle interne qui permettent d'assurer l'intégralité, l'exactitude et la présentation des transactions financières;
 - la gestion de l'information et la reddition de comptes.

Stratégie d'audit proposée

- 16 La stratégie retenue vise une approche mixte de manière à réaliser au moins un projet d'audit dans chacun des axes d'intervention. Cette approche permet d'accroître l'efficacité des audits. En effet, les problématiques qui n'ont pu être détectées lors de l'audit d'un des axes d'intervention pourraient l'être lors d'un audit subséquent, puisque chaque projet d'audit comportera des objectifs sur plus d'un axe.
- 17 Ainsi, cette approche croisée nous fournira un degré d'assurance élevé que toutes les problématiques significatives ont été détectées et rapportées au conseil de la Ville. Le schéma suivant illustre l'approche retenue pour identifier et élaborer les projets d'audit.

Projets d'audit potentiels

- 18 Afin de m'assurer que les dépenses et les actifs de la Ville sont gérés avec économie, efficacité et efficacie, j'ai ciblé sept projets d'audit potentiels; ils sont présentés par priorité dans le tableau 3.

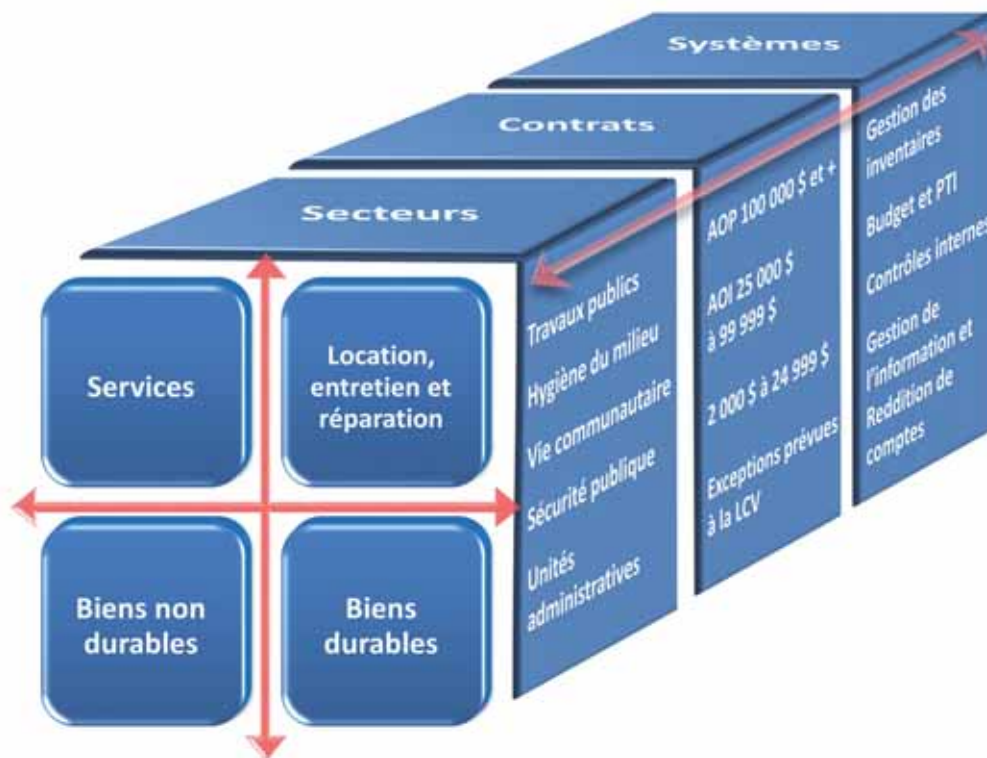


Tableau 3 : Projets d'audit potentiels

Projet	Description	Priorité
1	Contrats d'honoraires professionnels	1
2	Protection des actifs et gestion des matières dangereuses	2
3	Location, entretien et réparation d'immobilisations	3
4	Dépenses effectuées dans un secteur (axe 2)	4
5	Projets du programme triennal d'immobilisations	En continu
6	Dépenses comportant un risque d'appropriation de fonds	En continu
7	Dépenses relatives à des projets terminés	<i>Ad hoc</i>

- 19 Projet 1 : À l'instar de plusieurs autres vérificateurs généraux, je réaliserai un projet d'audit portant sur l'octroi des contrats d'honoraires professionnels. J'entends exercer une surveillance à cet égard en examinant, notamment, les appels d'offres sur invitation et les demandes de prix.
- 20 Projet 2 : Le principal objectif de ce mandat visera à s'assurer que la Ville a mis en œuvre des mesures suffisantes pour protéger ses biens et ses actifs et qu'elle minimise les risques quant à la gestion des matières dangereuses. Ce projet pourrait inclure un audit sur la gestion des inventaires afin d'évaluer si la Ville doit composer avec des pertes financières résultant d'une mauvaise gestion de son approvisionnement en biens non durables.
- 21 Projet 3 : Les dépenses d'entretien et de réparation sont essentielles pour préserver la valeur des actifs de la Ville et optimiser leur durée de vie. Je m'intéresserai particulièrement au programme d'entretien des immobilisations en vue d'assurer leur pérennité.
- 22 Projet 4 : Parmi les cinq secteurs d'activités présentés précédemment dans l'axe d'intervention deux, l'un d'eux fera l'objet d'un audit détaillé de l'ensemble de ses acquisitions pour évaluer si les ressources mises à sa disposition, autres que les salaires, sont gérées dans un souci de saine gestion.
- 23 Projet 5 : Pour certains projets d'envergure que je sélectionnerai, j'entends exercer, au cours des prochaines années, une surveillance au fur et à mesure du déroulement des travaux. Lorsque la complexité d'un projet requiert des compétences multiples et spécialisées, la Ville confie à des firmes professionnelles la responsabilité de concevoir, de réaliser et de suivre le coût des projets. Ainsi, je jouerai un rôle proactif afin de favoriser l'utilisation de saines pratiques de gestion et la gestion des risques particuliers liés à ce type de projets.
- 24 Projet 6 : Concernant certaines dépenses spécifiques qui comportent un risque d'appropriation de fonds, j'effectuerai sur une base régulière et d'une manière impromptue divers sondages aléatoires sur ces types de dépenses tels que les

Chapitre 2

allocations de dépenses, les frais de voyage, les dépenses de colloques et de congrès, les frais de représentation ainsi que les dépenses de petites caisses. Cette approche a pour but de confirmer l'adhésion volontaire à des règles de conduite exemplaires. L'objectif sera alors atteint si aucun manquement n'est détecté lors de ces audits.

- 25 **Projet 7** : Dans la mesure où je le jugerai approprié, des audits seront effectués sur des projets passés afin d'identifier des améliorations potentielles dans la gestion des actifs de la Ville, s'il y a lieu. Ces audits reposeront sur des motifs sérieux et documentés qui motiveraient une investigation additionnelle de ma part.
- 26 Par ailleurs, que ce soit pour l'un ou l'autre des projets d'audit, des objectifs communs seront retenus, portant notamment sur l'organisation de la fonction approvisionnement à la Ville et le respect des mécanismes de contrôle dans l'octroi des contrats.

Octroi des contrats de 100 000 dollars et plus

3

Table des matières

Contexte.....	1
Lois et règlements.....	1
Politiques et procédures	2
Rôles et responsabilités.....	3
Processus de gestion contractuelle	5
Caractéristiques des contrats de 100 000 dollars et plus	7
Objectifs, portée et étendue de l'audit	8
Résultats de l'audit.....	9
Conformité.....	9
Reddition de comptes	10
Cycle annuel de l'octroi des contrats	10
Planification pluriannuelle des appels d'offres.....	16
Connaissance de l'état du marché.....	17
Communications avec les fournisseurs	20
Dépassements autorisés des contrats.....	22
Traitement des dénonciations.....	23
Conclusion	23
Commentaires de la direction générale	24
Annexe - Objectif de l'audit et critères d'évaluation.....	25

Contexte

- 1 Pour des considérations d'économie, d'équité et de transparence, la gestion des acquisitions, notamment l'octroi de contrats, fait l'objet de surveillance de la part tant des administrations municipales que des citoyens. Que ce soit en matière de construction, de services professionnels, de services techniques ou d'acquisition de biens, la Ville de Lévis octroie une foule de contrats chaque année, comme le démontre le tableau 2 du chapitre 2.
- 2 L'examen des données disponibles permet de relever les unités administratives les plus actives en matière contractuelle. Le tableau 1 présente ces unités ainsi que les secteurs d'activités concernés.

Tableau 1 : Unités administratives les plus actives en matière contractuelle

Unité administrative	Principaux secteurs d'activités concernés
Service des matières résiduelles	Déchets Écocentres Incinérateur
Service du traitement des eaux	Traitement et épuration des eaux
Service des biens immobiliers	Éclairage des rues Feux de circulation Gestion et entretien des immeubles Électricité, gaz Entretien ménager
Service des équipements motorisés	Achat et location de véhicules Essence et huiles Entretien et réparation
Service des travaux publics	Location de machinerie Travaux de bordures et de trottoirs Pavage Déneigement (déblaiement, transport et dépôts) Circulation Travaux d'aqueduc et d'égouts Entretien des parcs et espaces verts
Service du génie	Honoraires professionnels Projet de construction

Lois et règlements

- 3 L'octroi de contrats dans les villes est encadré par des lois et règlements. D'abord, la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19) et les règlements qui y sont rattachés précisent les règles à suivre pour l'adjudication des contrats, l'information à fournir au conseil de la Ville ainsi que celle devant être rendue publique. Selon ces règles, le processus d'octroi d'un contrat diffère en fonction de la nature des contrats et du montant estimé des dépenses.

Chapitre 3

- 4 Les règlements pertinents sont les suivants :
 - C-19, r.1 - Règles relatives à l'adjudication de certains contrats nécessaires pour l'implantation, l'exploitation ou l'utilisation par un organisme municipal ou une commission scolaire d'un réseau de télécommunication à large bande passante;
 - C-19, r.2 - Règlement sur l'adjudication de contrats pour la fourniture de certains services professionnels;
 - C-19, r.3 - Règlement sur les contrats de construction des organismes municipaux.
- 5 La Loi sur les contrats des organismes publics (L.R.Q., chapitre C-65.1) détermine les conditions applicables en matière de contrats publics qu'un organisme public peut conclure avec un contractant.

Politiques et procédures

- 6 De façon à réaliser ses acquisitions en conformité avec ces lois et règlements, la Ville s'est dotée de deux politiques et d'une procédure. La Politique d'approvisionnement, adoptée en 2004, fixe les règles de conduite en la matière. Ses objectifs spécifiques sont les suivants :
 - Structurer les achats en les confiant à des personnes dûment mandatées tout en s'assurant d'offrir un soutien et un rôle-conseil à l'organisation.
 - Confirmer les principes, les responsabilités et les procédures en matière d'approvisionnement, permettant à la Ville d'acquérir des biens et des services aux meilleures conditions possible.
 - Uniformiser le processus d'approvisionnement par l'instauration de mécanismes efficaces et souples favorisant les interventions normales et celles dites « urgentes ».
 - S'assurer d'un contrôle sur la nature, la qualité, la quantité, la livraison, les coûts en fonction des besoins des requérants et des budgets disponibles.
 - Favoriser un usage rationnel des ressources matérielles et financières de la Ville.
 - À prix et qualité équivalents, favoriser l'achat local lorsque possible et lorsqu'il s'agit d'un type de contrat dans lequel le résultat attendu dépend de la provenance du lieu d'établissement et où celui-ci joue un rôle important.
- 7 Cette politique fait référence aux procédures d'approvisionnement qui doivent être utilisées. Celles-ci sont précisées dans la Procédure d'approvisionnement, qui détermine les règles à suivre selon la nature du bien ou du service et de sa valeur financière.
- 8 La Politique de gestion contractuelle, qui date de 2011, prévoit les mesures pour l'octroi et la gestion des contrats. Elle traite du comité de sélection, du truquage des offres, de la transparence et de l'éthique en matière de lobbying, de l'intimidation, du trafic d'influence ou corruption, des conflits d'intérêts, de l'impartialité et de l'objectivité du processus et de la modification d'un contrat.

Rôles et responsabilités

- 9 La gestion des acquisitions concerne plusieurs acteurs de la Ville : le conseil de la Ville, le comité exécutif, la Direction de l’approvisionnement, les fonctionnaires et le Groupe de travail sur la gestion contractuelle.

Conseil de la Ville

- 10 Les responsabilités du conseil sont les suivantes :
- Préparer et adopter le budget de la corporation pour le prochain exercice financier;
 - Adopter un programme triennal d’immobilisations qui doit être divisé en phase annuelle;
 - Adopter tout règlement relatif à l’administration des finances de la Ville;
 - Adopter un règlement afin de déléguer des compétences au comité exécutif;
 - Adjuger les contrats qui comportent des dépenses de plus de 100 000 \$.

Comité exécutif

- 11 Conformément à la Loi sur les cités et villes et à la Charte de la Ville de Lévis, le comité exécutif doit soumettre au conseil de la Ville, les résultats de ses travaux, pour lesquels il a été délégué. Aucun rapport ou décision n’a d’effet s’il n’est pas adopté ou ratifié par le conseil. Le comité exécutif détient entre autres, les responsabilités suivantes :
- Décréter et faire exécuter des travaux en régie ou à forfait dont le coût n’excède pas 100 000 dollars.
 - Approuver les demandes de soumissions dont la valeur du contrat excède les montants prévus à un règlement déléguant le pouvoir de dépenser à un fonctionnaire ou à un employé de la Ville.
 - Signer les contrats au nom de la Ville par l’entremise du président et du secrétaire, sauf les contrats pour lesquels un fonctionnaire ou un employé de la Ville exerce son pouvoir délégué d’autoriser des dépenses et de passer des contrats au nom de la Ville. Le président peut cependant autoriser par écrit un autre membre du comité exécutif à signer des contrats à sa place.
 - Choisir d’utiliser un système de pondération et d’évaluation des offres pour une demande de soumissions.
 - Approuver un système de pondération et d’évaluation des offres relatif à une demande de soumissions et former le comité de sélection des offres.

Direction de l'approvisionnement

- 12 Cette direction est mandatée pour appliquer les politiques de la Ville en matière d'approvisionnements et de gestion contractuelle, et ce, dans le respect des lois et des règlements en vigueur. Elle est responsable des actions suivantes :
- Fournir la méthode et les moyens pour procéder à l'acquisition, par achat ou par location, de biens meubles ou d'édifices ainsi qu'à l'acquisition de services à la suite des procédures d'appel d'offres.
 - Voir à la disposition de surplus ayant une valeur par vente aux enchères ou par vente de gré à gré.
 - Assurer le soutien administratif et l'assistance aux requérants municipaux dans leurs projets et sphères d'activités pour tout ce qui concerne les approvisionnements en biens et services.
 - Représenter la Ville dans ses relations avec les fournisseurs. La Direction de l'approvisionnement informe ces derniers des politiques et des procédures de la Ville en matière d'approvisionnement, de l'encadrement légal et réglementaire ainsi que des règles en matière de gestion contractuelle. Elle demeure à l'affût de toute information sur les produits et services comblant les besoins et procurant le meilleur rapport qualité/prix, et ce, en collaboration avec les unités administratives requérantes.
 - Évaluer les procédures d'approvisionnement en soumettant au supérieur hiérarchique toutes les recommandations qui visent à améliorer la fonction approvisionnement de la Ville.

Fonctionnaires

- 13 Le règlement interne de la Ville précise que certains fonctionnaires peuvent autoriser des dépenses et conclure des contrats en respectant la limite des montants présentés dans le tableau 2.

Tableau 2 : Délégation de pouvoir

Niveaux hiérarchiques	Montant autorisé
Directeur général et directeur général adjoint	< 50 000 \$
Directeur, directeur adjoint ou adjoint au directeur	< 25 000 \$
Directeur adjoint, chef de service, inspecteur de police, chef de division incendie	< 15 000 \$
Coordonnateur, conseiller-cadre, professionnel du Service du génie	< 5 000 \$
Adjoint à l'administration, contremaître, adjoint administratif, professionnel des autres services que celui du génie	< 2 500 \$
Électricien, ouvrier qualifié d'entretien	< 250 \$
Greffier	Montant pour les élections ou les référendums

- 14 Les différentes unités administratives sont responsables de décrire leurs besoins et d'obtenir les autorisations et les budgets requis.

Groupe de travail sur la gestion contractuelle

- 15 Le mandat de ce groupe, constitué par le conseil de la Ville en mai 2015, est le suivant :
- Analyser les processus d'acquisition de biens et de services.
 - Évaluer les mécanismes de contrôle et les délégations de pouvoir.
 - Prévoir l'évaluation de rendement des fournisseurs.
 - Relever les stratégies et les nouveaux outils d'approvisionnement.
 - Prévoir un mécanisme de reddition de comptes et de dénonciation.
 - Améliorer le mécanisme d'autorisation des modifications des contrats.
- 16 En sont membres le directeur général, le directeur des finances, le directeur de l'approvisionnement ainsi qu'une personne externe (employé de la Direction de l'approvisionnement à la Ville de Québec).

Processus de gestion contractuelle

- 17 Afin de gérer efficacement l'attribution des contrats et de veiller au respect de ses obligations légales en matière de gestion contractuelle, la Ville utilise divers documents ou biens livrables découlant du processus de gestion contractuelle tels que des devis, des formulaires et des fiches de prises de décision. Le tableau 3 ci-dessous présente les principales étapes du processus, les biens livrables qui en découlent et les particularités dont ils font l'objet sur les plans des obligations réglementaires, des directives administratives internes ou encore des saines pratiques de gestion en matière d'approvisionnement.

Tableau 3 : Processus de gestion contractuelle

Processus opérationnel de gestion des contrats		Description des biens livrables	Lois, règlements, directives, saines pratiques
Phase 1 : Identification des besoins			
1	Identification préliminaire des besoins	Programme triennal d'immobilisations	Directives et saines pratiques
2	Autorisation budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation des budgets et des emprunts 	Loi sur les cités et villes (LCV) et saines pratiques
3	Autorisation d'aller en appel d'offres	<ul style="list-style-type: none"> • Décision du comité exécutif • Fiche de prise de décision 	Règlement CV-001-02
4	Identification détaillée des besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Devis technique et administratif • Budget annuel de fonctionnement ou règlement d'emprunt 	Directives et saines pratiques
5	Estimation des coûts	Formulaire d'estimation officielle du contrat	LCV (art. 477,4), contrats de plus de 100 000 \$ 75 000 \$ selon directive de la Ville
Phase 2 : Appel d'offres public			
6	Demande d'acquisition	Formulaire de demande d'appel d'offres	Directives et saines pratiques
7	Appel d'offres public	Publication du document d'appel d'offres au SEAO et dans un journal	LCV (art. 573, par.1, 3 ^e alinéa)
8	Modification de l'appel d'offres	Addendas au devis	Clauses prévues aux devis, inspirées des règlements sur la Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP)
9	Ouverture des soumissions	Procès-verbal d'ouverture publique des soumissions	LCV (art. 573), règlements de LCOP
10	Conformité administrative de la soumission	Formulaire d'analyse de la conformité des soumissions	Directives et saines pratiques
11	Conformité technique	Courriel confirmant le respect des exigences techniques par le plus bas soumissionnaire	Directives et saines pratiques
12	Adjudication du contrat	<ul style="list-style-type: none"> • Cautionnement • Décision du comité exécutif et du conseil de la Ville • Fiche de prise de décisions • Engagement des dépenses • Confirmation écrite au plus bas soumissionnaire 	Directives et saines pratiques, règlements intérieurs CV-001-02 et CE-001-02
Phase 3 : Réalisation des travaux			
13	Suivi des travaux	<p>Par l'entrepreneur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordre d'exécution des travaux • Demandes de corrections et d'avenants au contrat • Formulaire de confirmation de fin des travaux <p>Par la Ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapport de suivi des travaux réalisés • Formulaire d'autorisation de modifications des contrats • Formulaire d'autorisation de paiement 	<p>Directives, saines pratiques et règlements LCOP</p> <p>Les extras doivent faire l'objet d'un formulaire justifiant le besoin et être approuvés par le bon niveau de délégation. Une fois validé et approuvé, le conseiller en gestion contractuelle modifie le contrat dans Dyna+ afin que la demande de bien et service puisse être approuvée par la suite et être ajoutée au bon de commande d'origine</p>
14	Suivi des coûts	<p>Rapports comptables (Dyna +)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépenses cumulées du contrat • Modifications autorisées 	Directives et saines pratiques

- 18 Ce tableau démontre que le processus d'appel d'offres public est régi par de nombreuses obligations légales et réglementaires. Une fois complété, ce processus assure un accès équitable et impartial aux fournisseurs qui désirent fournir des biens et des services à la Ville au meilleur prix sur le marché.

Caractéristiques des contrats de 100 000 dollars et plus

- 19 Au cours des années 2013, 2014 et 2015, la Ville de Lévis a publié 201 appels d'offres publics au Système électronique d'appel d'offres du Gouvernement du Québec (SEAO), pour les contrats d'une valeur totale de 222,1 millions de dollars, comme l'indique le tableau 4. Notons que les services professionnels sont exclus de la présente analyse, car ils feront l'objet d'un audit distinct.

Tableau 4 : Nombre d'appels d'offres et valeur des contrats (2013 à 2015)

	2013	2014	2015	Total
Nombre d'appels d'offres publics (100 000 \$ et plus)	55	73	73	201
Valeur des contrats octroyés (en millions de dollars)	45,1	86,1	90,7	222,1

- 20 La Loi sur les cités et villes prévoit plusieurs cas d'exceptions pour l'octroi de contrats de biens et de services par les villes. Pour ces exceptions, les municipalités peuvent conclure des contrats de gré à gré, sans utiliser le processus normal d'appel d'offres.
- 21 De 2013 à 2015, les contrats de 100 000 dollars et plus conclus de gré à gré, en application des règles d'exception prévues au cadre juridique, concernent principalement les situations suivantes :
- baux et ententes en lien avec le développement de la Ville;
 - contrats de camionnage au moyen d'un permis de courtage;
 - contrats d'entretien et de soutien de logiciels;
 - reconduction d'un contrat d'assurance dont la durée est inférieure à cinq ans;
 - certains cas de passation de marché avec des organismes sans but lucratif;
 - contrats conclus avec un organisme public ou un fournisseur unique;
 - achats regroupés.
- 22 Nous avons répertorié 135 contrats d'acquisition de biens et de services visés par l'une de ces exceptions; ils totalisent 97,5 millions de dollars pour cette période.

Objectifs, portée et étendue de l'audit

- 23 Cet audit vise à s'assurer que la Ville de Lévis a mis en place des processus efficaces et efficaces pour octroyer les contrats de 100 000 dollars et plus de façon à obtenir des biens et des services de la qualité désirée, au meilleur coût, dans les délais fixés, et ce, en conformité avec la réglementation en vigueur.
- 24 L'objectif de l'audit n'est pas de remettre en question les besoins qui ont donné lieu à l'octroi des contrats ni le recours ou non à un appel d'offres public pour conclure un contrat. Les constatations et les recommandations qui découlent de notre audit reposent sur l'examen des dossiers sélectionnés afin de relever les embûches rencontrées et les solutions apportées par les différents acteurs pour acquérir les biens désirés. La stratégie privilégiée a été d'identifier les problématiques en place, d'en déterminer la cause et de recommander des pistes d'amélioration. Outre l'analyse documentaire des dossiers, nous avons réalisé une vingtaine d'entrevues avec les gestionnaires et les employés concernés afin d'étayer nos constatations. Les critères d'évaluation retenus sont présentés en annexe.
- 25 Les procédés d'audit exécutés couvrent les années 2013, 2014 et 2015. Ces travaux se sont déroulés de septembre 2015 à avril 2016. Notons que certains commentaires peuvent concerner une année antérieure, soit lorsque le processus d'octroi a débuté avant 2013. Les commentaires de la direction sont présentés à la fin du rapport. D'ailleurs, nous tenons à remercier tous les intervenants impliqués dans nos travaux, pour leur précieuse collaboration tout au long de la réalisation de cet audit.
- 26 En parallèle à cet audit, une stratégie d'audit qui touche l'ensemble des activités d'approvisionnement de la Ville a aussi été élaborée; elle est présentée au chapitre 2 de ce rapport.

Échantillon sélectionné

- 27 Afin d'évaluer le processus de gestion contractuelle des appels d'offres publics mis en place par la Ville pour s'acquitter de ses responsabilités, nous avons sélectionné un échantillon de 30 dossiers sur une base aléatoire pour des contrats d'une valeur de 23,1 millions de dollars, soit 10,4 p. cent de l'ensemble des contrats octroyés par appels d'offres publics.
- 28 Des 30 appels d'offres sélectionnés, 3 (10 p. cent) n'ont donné lieu à la réalisation d'aucun contrat dont 2 pour lequel aucun contrat n'a été adjugé. Aux fins de la présentation des résultats de cette vérification, les appels d'offres ont été regroupés en deux catégories. Premièrement, les achats de biens ou de services de nature courante pour répondre aux besoins annuels récurrents des différentes unités administratives (9 sur 27). L'approvisionnement de ces biens est financé par le budget annuel de fonctionnement. Deuxièmement, les contrats financés par emprunt pour l'acquisition de biens durables prévus au programme triennal d'immobilisations (18 sur 27) tels que

l'achat de matériel roulant et les projets de construction ou de rénovation d'infrastructures.

- 29 Le tableau 5 présente les caractéristiques de ces 27 appels d'offres qui ont donné lieu à 33 contrats; 5 appels d'offres comportaient des contrats distincts pour l'acquisition de plus d'un bien.

Tableau 5 : Caractéristiques de l'échantillon

Type d'appel d'offres	Nombre	Contrats accordés	Fermés	En cours
Biens courants	9	11	6	5
Biens durables	18	22	10	12
Total	27	33	16	17
Montant de l'appel d'offres	Nombre			
100 à 300 k\$	13			
300 à 1 000 k\$	9			
Plus de 1 000 k\$	5			
Total	27			

- 30 Dix-sept dossiers étaient en cours de réalisation au 31 décembre 2015, soit en raison de travaux de construction non terminés, soit du fait que la durée du contrat d'approvisionnement couvrait une période de plusieurs années.

Résultats de l'audit

Conformité

- 31 Nous avons vérifié si les documents d'encadrement de la gestion contractuelle étaient cohérents avec l'encadrement légal et réglementaire auquel est soumise la Ville de Lévis. Cet examen a porté sur les aspects suivants :
- l'encadrement interne de la gestion contractuelle;
 - l'appel à la concurrence;
 - la publication des appels d'offres;
 - l'ouverture des soumissions;
 - l'évaluation des soumissions et l'adjudication des contrats;
 - la reddition de comptes.

Chapitre 3

- 32 Les documents d'encadrement de la gestion contractuelle sont cohérents avec le cadre légal et réglementaire en vigueur, procurant un encadrement efficace de la gestion contractuelle sur les aspects examinés.
- 33 La Ville de Lévis s'est donné les moyens pour encadrer les fonctionnaires municipaux dans le processus d'appel d'offres en se dotant des outils pertinents pour ce faire. Toutefois, une mise à jour des documents d'encadrement serait appropriée afin qu'ils reflètent les derniers changements apportés à la structure organisationnelle de la Ville. Également, la notion de développement durable mériterait d'être intégrée dans les différents documents d'encadrement, conformément au nouveau plan d'action de développement durable adopté en 2014. À titre d'exemple, mentionnons la prise en compte du coût du cycle de vie pour certains produits ou l'exclusion d'un fournisseur fautif en matière d'environnement.
- 34 Nous avons noté que l'encadrement de la gestion contractuelle accorde une grande importance à l'appel à la concurrence, comme l'exigent les lois. Nous n'avons détecté aucun cas pour lequel des restrictions territoriales n'étaient pas permises par la loi.
- 35 Par ailleurs, mis à part quelques écarts qui seront expliqués plus loin dans le rapport, les appels d'offres publics que nous avons examinés ont été menés, à tous égards importants, en conformité avec les règles en vigueur.
- 36 Finalement, nous avons examiné les 135 contrats visés par une exception mentionnée au paragraphe 22. Pour chacun de ces dossiers, nous avons obtenu la documentation justifiant la décision de procéder par exception afin de nous assurer que la dérogation exprimée correspond à une exception prévue à la loi. Toutes les exceptions examinées sont pertinentes et les contrats de gré à gré en résultant sont conformes sous cet aspect.

Reddition de comptes

- 37 Mis à part quelques retards occasionnés par des vérifications additionnelles demandées par le comité exécutif, le conseil municipal est tenu informé et diffuse, conformément aux exigences de la loi, les différentes listes de contrats octroyés par la Ville de Lévis. Ces listes peuvent être consultées sur le site Internet de la Ville.

38 **Recommandation à la Ville de Lévis**

V15-1 Mettre à jour sa politique d'approvisionnement afin d'y intégrer les principes pertinents de développement durable.

Cycle annuel de l'octroi des contrats

- 39 Bon an mal an, le processus annuel de gestion des appels d'offres décrit dans le tableau 3 est soumis au respect de trois dates importantes. D'abord, à la suite de l'approbation respective du budget de fonctionnement et du financement des projets

inscrits au programme triennal d'immobilisations, les mois de janvier et février marquent le lancement officiel du processus d'appel d'offres pour toutes les unités administratives de la Ville, qui soumettent simultanément les demandes d'autorisation requises pour la publication des appels d'offres prévue au cours de la prochaine année.

- 40 Environ six mois plus tard, vers la mi-juillet, avant le départ pour la période des vacances estivales, il importe que certains contrats soient adjugés avant le dernier conseil municipal en raison notamment de travaux devant être obligatoirement réalisés en période estivale ou encore de ceux qui, s'ils devaient débiter en septembre et octobre, risqueraient de se concrétiser en tout ou en partie dans des conditions hivernales, ce qui augmenterait les difficultés liées à leur réalisation et possiblement les coûts prévus des contrats.
- 41 Finalement, le cycle doit de préférence être complété avant le 31 décembre, date à laquelle les biens et les services doivent être livrés à la Ville et la facturation émise, afin de permettre l'imputation des paiements au budget de l'année en cours. À défaut de quoi les crédits nécessaires au paiement des biens devront être assumés à même les budgets alloués l'année subséquente, et ce, tant pour les achats courants que pour les projets d'immobilisations.
- 42 Comme le démontre le tableau 3, le processus de gestion des appels d'offres comporte de nombreuses étapes successives, de sorte qu'un imprévu ou un retard à l'une ou l'autre des étapes du processus, pour quelque raison que ce soit, entraînera inévitablement un cumul des délais qui devront être absorbés aux étapes finales du processus. Le nombre élevé d'acteurs concernés accroît également les risques de délais additionnels.
- 43 Ce risque augmente proportionnellement à la complexité, à l'ampleur ou à l'innovation d'un projet ou encore en raison de l'affectation de personnel moins expérimenté aux façons de faire de la Ville. Enfin, lorsque les devis techniques sont élaborés par des professionnels externes, le processus d'octroi de contrats à ces firmes doit précéder le lancement des appels d'offres pour la réalisation du projet, ce qui réduit d'autant les délais disponibles pour l'exécution des travaux.
- 44 Nous avons constaté que les différentes unités administratives informent la Direction de l'approvisionnement de leur intention d'aller en appel d'offres uniquement au moment de la transmission de leur demande. De 2013 à 2015, cette direction n'était pas suffisamment informée des besoins des différentes unités administratives pour planifier efficacement et mieux répartir dans le temps sa charge de travail. L'absence de planification et le lancement simultané des appels d'offres par les unités administratives en début d'année créent une congestion à la Direction de l'approvisionnement dans le traitement des demandes. Il en est de même à la Direction des finances lorsqu'elle doit être consultée au préalable pour confirmer la disponibilité des budgets.

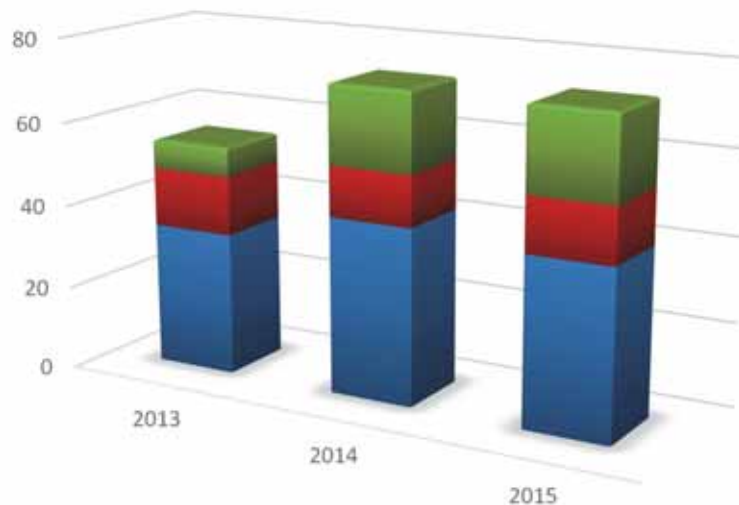
45 L'ampleur des délais inhérents au processus de gestion des appels d'offres publics, combinée à la nécessité de respecter les échéances, fait en sorte que les différents acteurs doivent composer à l'intérieur de délais serrés, ce qui occasionne plusieurs problématiques dans la gestion du processus d'appel d'offres. L'investigation des incidences de délais trop courts dans la gestion du processus d'appel d'offres public nous permet de relever quatre conséquences significatives. Elles ont trait aux aspects suivants :

- la période de publication des appels d'offres;
- la qualité des devis au moment de la publication des appels d'offres;
- les délais aux soumissionnaires;
- l'engagement des dépenses.

Période de publication des appels d'offres

46 Premièrement, comme l'illustre le graphique 1, près de 20 p. cent (39 sur 201) des appels d'offres ont été publiés pendant les vacances estivales, en juillet et en août. Ce n'est pas la période idéale pour susciter le plus grand nombre de soumissionnaires possibles et, en corollaire, obtenir de meilleurs prix, et ce, compte tenu des effectifs réduits des fournisseurs pour élaborer leur soumission. Les prix des soumissions présentées risquent également d'être supérieurs dans la mesure où les carnets de commandes des soumissionnaires peuvent être plus remplis qu'en début d'année.

Graphique 1 : Nombre d'appels d'offres de 100 000 \$ et plus publiés au SEAO



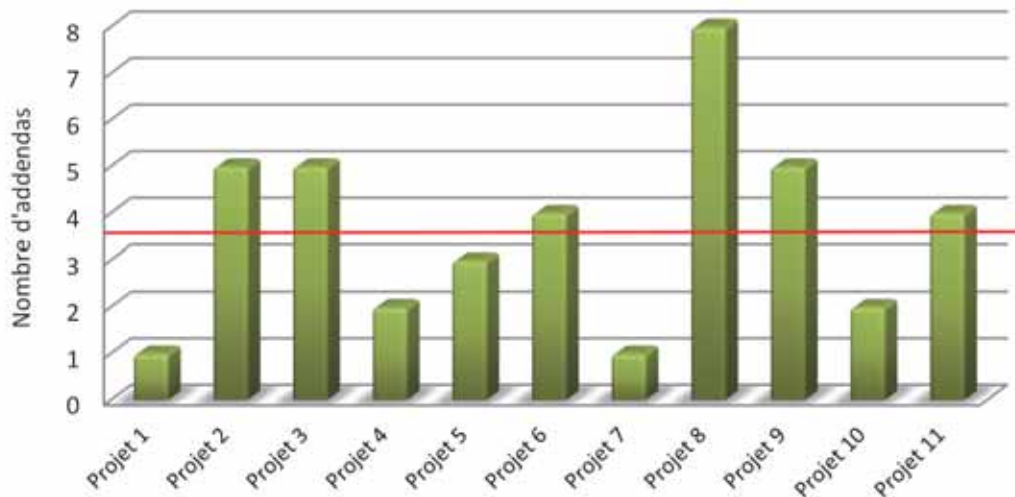
	2013	2014	2015	Total
■ Janvier à juin	34	42	40	116
■ Juillet et août	14	13	13	39
■ Septembre à décembre	7	18	20	46
Total	55	73	73	201

- 47 Deuxièmement, en ce qui a trait aux projets qui nécessitent un devis détaillé rédigé au préalable par une firme externe, ce qui est souvent le cas pour les projets d'immobilisations, la Ville ne peut publier les appels d'offres en début d'année, période plus favorable pour obtenir de meilleurs prix sur le marché, les devis techniques n'étant pas encore rédigés.
- 48 Voici trois exemples qui illustrent les problématiques précédentes.
- Contrat A : La fiche de prise de décision indique que la publication d'un appel d'offres en janvier pour un projet de construction a permis à la Ville d'obtenir un excellent prix, soit 45 p. cent inférieur à l'estimation, étant donné que la période de publication était propice pour aller en appel d'offres. De plus, la Ville a reçu 13 soumissions sur 21 entreprises ayant demandé les devis.
 - Contrat B : Une note interne précise qu'un appel d'offres publié pendant la période des vacances estivales peut être un des facteurs qui expliquent le fait qu'il n'y a eu qu'un seul soumissionnaire sur 15 entreprises ayant demandé les devis, et ce, en raison du nombre possiblement limité d'employés ayant les compétences pour répondre à un appel d'offres.
 - Contrat C : Le contrat a été adjugé en juillet pour des biens requis pendant la période estivale qui débute en mai.

Qualité du devis au moment de la publication de l'appel d'offres

- 49 Au moment de la publication des appels d'offres, la qualité du devis est moindre qu'attendu et certains devis sont encore en évolution. En effet, certaines spécifications techniques y sont décrites d'une manière imprécise ou encore sont mal rédigées, ce qui entraîne des questions de soumissionnaires et de nombreux addendas. Parmi les 22 contrats relatifs aux projets d'immobilisations que nous avons examinés, un projet sur deux a nécessité la publication d'addendas. Pour ces 11 projets ayant requis au moins un addenda, un total de 40 addendas ont été publiés pour une moyenne de 3,6 addendas par dossier.
- 50 Non seulement la Ville doit assumer des frais additionnels pour la publication et la transmission de nouveaux documents corrigés, mais les responsables des projets doivent composer avec des reports de dates pour l'ouverture des soumissions, correspondant au temps requis pour apporter des modifications au devis. Cette situation occasionne des délais additionnels par rapport aux échéanciers initiaux du projet. Le graphique 2 présente le nombre d'addendas apportés aux devis pour chacun des contrats vérifiés.

Graphique 2 : Nombre d'addendas par contrat pour l'achat de biens durables



51 Le présent audit n'avait pas comme objectif de mesurer l'ampleur réelle des changements apportés aux devis. Selon les responsables rencontrés, les modifications apportées aux devis constitueraient des changements mineurs. Parmi les dossiers examinés, aucun addenda n'a fait l'objet d'une évaluation financière documentée. Cependant, plusieurs addendas examinés avaient une incidence sur la détermination du prix soumissionné ou modifiaient le bordereau de soumission. Nous soulignons l'importance de l'exactitude du devis, qui constitue la base contractuelle définissant les obligations réciproques de la Ville et de l'entrepreneur.

52 Voici des exemples qui illustrent les constatations précédentes.

- Contrat B : Le devis a été remplacé au complet au quatrième addenda, en raison notamment de contradictions contractuelles constatées entre la section du devis technique et celle qui édicte les règles administratives.
- Contrat D : Addenda 1, report de date d'ouverture; addenda 2, divers ajustements apportés aux plans et modification du bordereau de soumission; addenda 3, report de date; addenda 4, modifications de quantités au bordereau de soumission; addenda 5, modifications techniques; addenda 6, report de date d'ouverture; addenda 7, modifications d'un plan électrique; addenda 8, modifications apportées aux caractéristiques d'un drain.
- Contrat E : Un soumissionnaire a estimé à 75 000 \$ la valeur d'un addenda pour réaliser des travaux additionnels, et ce, sur un contrat d'une valeur de 660 660 \$, soit 11,3 p. cent du coût du projet.

Délais aux soumissionnaires

- 53 L'accumulation de retards dans certains dossiers fait en sorte qu'il devient difficile d'accorder des délais raisonnables pour permettre aux soumissionnaires de rédiger leurs soumissions. En effet, la date prévue pour l'adjudication du contrat doit être respectée afin que les biens soient livrés ou les travaux réalisés au moment prévu. Dans certains cas, selon les responsables concernés, la durée optimale de publication des appels d'offres a été réduite, bien que les délais accordés soient toujours conformes à la loi.

Engagement des dépenses

- 54 Pour mieux contrôler la croissance de ses dépenses, les règles budgétaires de la Ville font en sorte que les budgets alloués et non dépensés pendant l'année ne sont pas reportés à l'année subséquente. Les achats prévus, mais non dépensés à l'année 1 devront être financés à même le budget de l'année 2. Puisque le budget global de l'année 2 n'augmentera pas, sauf si le conseil de la Ville autorise une augmentation, des projets dont la réalisation était planifiée pour l'année 2 devront être reportés à l'année 3 pour financer les projets non achevés de l'année 1, et ainsi de suite.
- 55 Cette façon de faire a des incidences multiples sur le processus d'octroi des contrats. Premièrement, des projets moins prioritaires sont devancés. Sont alors privilégiés, d'une part, en cours d'année, ceux qui permettent d'obtenir les autorisations requises à temps pour parachever la réalisation des travaux pendant l'année. D'autre part, en fin d'année, des achats de biens d'une valeur importante dont la date de livraison anticipée est antérieure au 31 décembre sont devancés. Prendre la décision de devancer ou de réaliser des achats basés sur les disponibilités budgétaires en ne prenant pas suffisamment en compte le moment où la Ville en a réellement besoin pourrait ne pas être économique.
- 56 Deuxièmement, des dépenses sont engagées avant d'obtenir les autorisations requises. Dans un des dossiers examinés, un bon de commande et une facture d'une valeur de 23 540 dollars sont datés de décembre alors que l'adjudication du contrat au montant de 130 122 dollars par le conseil de la Ville a eu lieu en janvier de l'année suivante.
- 57 En résumé, le fait de ne pas aller en appel d'offres au meilleur moment de l'année, que les devis techniques soient en évolution, que les délais aux soumissionnaires soient réduits et que des dépenses soient engagées précipitamment limite la concurrence, occasionne des coûts additionnels et suscite des doutes auprès des entreprises sollicitées quant à la transparence et à l'équité du processus.
- 58 Cette réalité s'accroît au fur et à mesure que s'ajoutent de nouvelles exigences réglementaires ou administratives qui occasionnent de nouveaux délais alors que le cycle annuel de gestion des appels d'offres demeure fixe et doit être réalisé à l'intérieur d'une période d'un an, correspondant à l'année financière de la Ville. Dans ce

contexte, l'introduction de projets ayant un caractère urgent ou imprévisible augmente d'autant les risques d'inefficience et d'inefficacité.

- 59 Selon les personnes rencontrées, en ce qui a trait à l'acquisition de biens durables, pour améliorer le processus de gestion contractuelle de façon significative, celui-ci devrait idéalement débiter beaucoup plus tôt, par exemple en septembre de l'année précédente. Les appels d'offres pour l'embauche de firmes professionnelles pour la réalisation des devis techniques s'effectueraient alors à l'automne et, dès janvier, la Ville serait en mesure de publier les appels d'offres des contrats à attribuer au cours de la prochaine année. Les ordres d'exécution des travaux pourraient ainsi être donnés au moment opportun afin notamment de tenir compte des contraintes estivales et hivernales.
- 60 Bref, la gestion des délais du processus d'appel d'offres public constitue un enjeu stratégique pour l'atteinte des résultats escomptés. Notre vérification démontre que l'efficacité atteinte en matière de gestion contractuelle s'effectue au détriment de l'efficience et au prix d'efforts notables d'employés de la Ville pour atténuer les difficultés rencontrées.

61 **Recommandations à la Ville de Lévis**

- V15-2 Revoir ses procédés opérationnels afin d'optimiser les délais de traitement dans le processus d'octroi des contrats.
- V15-3 Prendre les moyens pour s'assurer que le cycle d'octroi des contrats débute plus tôt afin de répondre aux besoins des unités administratives.
- V15-4 S'assurer que la Direction de l'approvisionnement est informée de la planification annuelle des besoins en appels d'offres des unités administratives, y compris les projets prévus au programme triennal d'immobilisations.

Planification pluriannuelle des appels d'offres

- 62 Parmi les dossiers sélectionnés, 9 appels d'offres sur 27 visaient à approvisionner la Ville en biens et services destinés à assurer la continuité des opérations. Ce type d'appels d'offres constitue essentiellement des demandes de prix fermes selon les quantités annuelles estimatives. Pour ces contrats, le risque d'erreurs d'une mauvaise identification des besoins ou d'une évaluation inexacte des coûts est plus faible que pour les projets d'immobilisations. L'identification des besoins quant aux quantités requises annuellement ainsi que l'estimation des coûts du contrat reposent essentiellement sur la mise à jour des achats réellement effectués au cours des années antérieures. Les risques de dépassement des contrats sont également atténués en raison des contrôles exercés sur le suivi des budgets de fonctionnement accordés pour ces activités et par le suivi des coûts inscrits dans le système informatique de gestion des contrats.

- 63 Les demandes d'autorisation de publication des appels d'offres pour l'acquisition de biens et de services récurrents sont effectuées à la pièce par les différentes unités administratives. De plus, bien que ces contrats visent à répondre à des besoins courants, leur durée varie d'un contrat à l'autre. Certaines unités optent pour des demandes de prix selon plusieurs scénarios ou encore avec des options de renouvellement supplémentaires. Même si ces choix peuvent être pertinents, leurs justifications sont peu documentées.
- 64 Parmi les neuf dossiers vérifiés qui concernent des offres de services, les choix apparaissant dans le tableau 6 ont été effectués.

Tableau 6 : Durée des contrats

Durée du contrat	Nombre
1 an	3
2 ans	2
4 ans	1
5 ans	2
Scénario 1, 3 ou 5 ans	1
Total	9
Options de renouvellement supplémentaire	2

- 65 La Ville n'a pas élaboré un calendrier pluriannuel des appels d'offres publics pour les biens et les services courants, ce qui lui permettrait, en fonction des dates de fin des contrats, de publier un nombre sensiblement similaire d'appels d'offres par année et de répartir ainsi la charge de travail uniformément d'une année à l'autre.
- 66 **Recommandations à la Ville de Lévis**
- V15-5 Élaborer un calendrier pluriannuel des appels d'offres publics pour les biens et les services courants et justifier la durée des contrats.
- V15-6 Regrouper les demandes pour autoriser la publication de ces appels d'offres une seule fois par année.

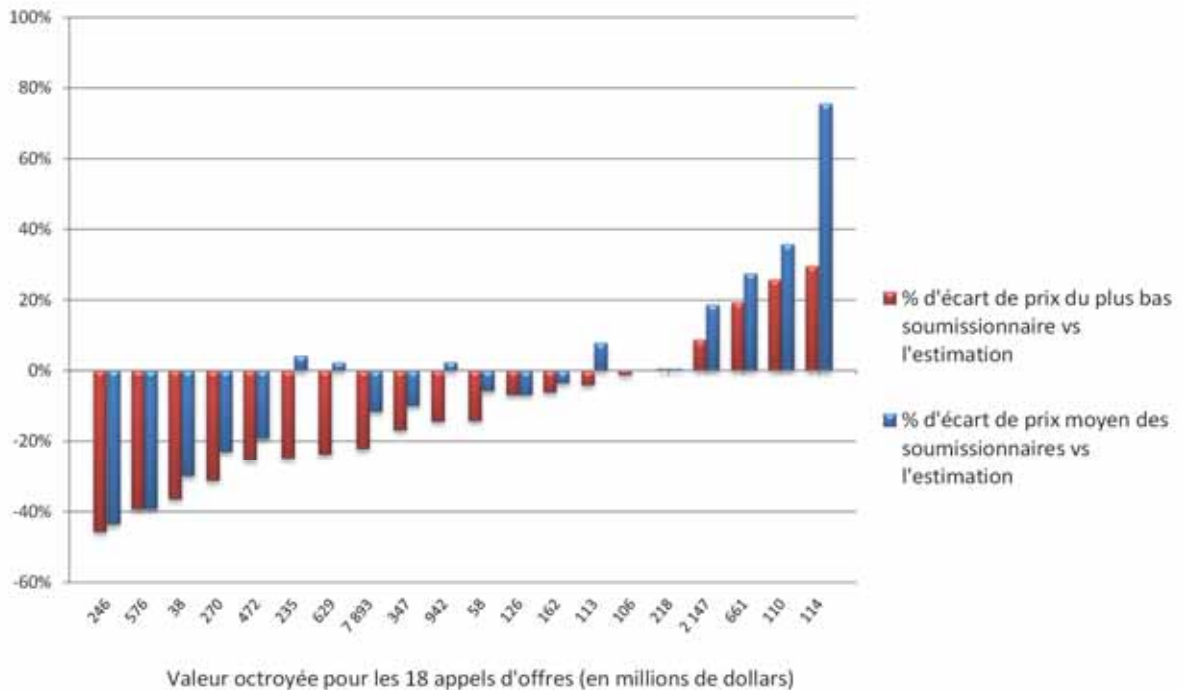
Connaissance de l'état du marché

- 67 L'estimation officielle du coût des travaux constitue le principal indicateur utilisé par la Ville pour juger si le prix des soumissions reçues correspond à la juste valeur marchande. Cette évaluation, établie une fois le devis technique finalisé, sert également à déterminer la réserve budgétaire du projet. La fiabilité de cet indicateur repose sur la prémisse que les personnes ayant effectué les évaluations connaissent bien, entre

autres, les prix et l'état actuel du marché, ce qui n'est pas toujours le cas en raison notamment de facteurs exogènes difficilement mesurables, comme une concurrence accrue, un ralentissement économique ou encore des pratiques commerciales confidentielles liées à des remises sur quantité de la part de manufacturiers.

- 68 Comme mentionné précédemment, pour les biens d'usage courant, l'estimation du contrat est essentiellement basée sur le coût des achats des années antérieures. Cependant, la Ville ne possède aucune base de données historique sur les prix payés qui servirait de référentiel pour apprécier le prix courant des soumissions reçues. De plus, aucune comparaison des prix payés par la Ville de Lévis pour ces biens et services n'est effectuée avec ceux d'autres villes.
- 69 En ce qui concerne les projets visant l'acquisition de biens durables, la Ville n'a pas fixé de marge d'erreur acceptable entre le montant des estimations et le montant des soumissions. Pour les projets examinés, des écarts de plus de 20 p. cent ont été observés entre le montant de l'estimation et le prix moyen des soumissions obtenues dans un contrat sur deux. Le graphique 3 présente ce portrait.

Graphique 3 : Analyse des écarts d'estimation



- 70 Les délais serrés pour la gestion du processus d'appel d'offres peuvent être un facteur qui explique la fiabilité des estimations. Par ailleurs, nous avons observé que, dans quelques cas, des modifications importantes ont été apportées à la présentation des éléments figurant à l'estimation officielle par rapport à ceux figurant au bordereau de

soumission, ce qui rend impossible la comparaison unitaire des prix entre l'estimation du projet et les soumissions reçues.

- 71 Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le meilleur moyen pour optimiser le processus d'appel d'offres est de rassembler de l'information en ce qui concerne l'éventail des fournisseurs potentiels et les différents produits et services disponibles sur le marché qui répondent aux besoins d'une entité. À ce sujet, l'OCDE préconise ce qui suit :
- Développer une expertise interne dès que possible.
 - S'enquérir des caractéristiques du marché sur lequel l'achat sera effectué et des activités ou les tendances récentes du secteur seront susceptibles d'influer sur la concurrence.
 - Déterminer si le marché sur lequel l'achat sera effectué présente des caractéristiques telle qu'une collusion.
 - Réunir de l'information sur les fournisseurs potentiels, leurs produits et les prix courants du marché.
 - Rassembler de l'information sur les modifications récentes des prix.
 - S'informer sur les prix pratiqués dans les zones géographiques voisines et sur les prix des éventuels produits ou services de remplacement.
 - S'informer sur les appels à la concurrence antérieurs pour des produits ou services identiques ou similaires.
 - Contacter les autres acquéreurs et clients du secteur public qui ont récemment acheté des produits ou services similaires, afin de mieux connaître le marché et ses participants.
- 72 Aucune ressource n'est actuellement dédiée à la Ville pour colliger, analyser et diffuser ces renseignements. Dans ce contexte, il est ardu d'élaborer une stratégie d'acquisition quant au choix de recourir ou non à un appel d'offres public et qui permettrait de mieux structurer les achats, par exemple en consolidant des besoins, pour fixer la durée optimale du contrat ou encore en utilisant des regroupements d'achats. La Ville serait également mieux outillée, notamment pour comprendre et justifier les cas où il y a un seul soumissionnaire. D'ailleurs, sur 28 appels d'offres vérifiés, ce phénomène apparaît dans 5 dossiers (18 p. cent); notre examen démontre leur conformité.
- 73 Si ces renseignements étaient communiqués aux autorités, les décisions prises seraient davantage étoffées et reposeraient sur l'état réel du marché. Le peu de renseignements disponibles peut faire en sorte que les risques perçus par le comité exécutif soient plus grands que le risque réel, pouvant entraîner des vérifications inutiles, ce qui amoindrit l'efficacité du processus de gestion contractuelle.
- 74 Sur les 30 dossiers sélectionnés, la Ville a décidé de remettre en question le choix d'avoir été en appel d'offres public pour deux appels d'offres; ils ont été annulés et

n'ont pas donné lieu à l'adjudication d'un contrat. Dans les deux cas, la Ville a décidé de combler ses besoins par d'autres moyens qu'un appel d'offres public. Bien qu'elle ait motivé le sérieux de ces décisions, des fournisseurs pourraient être d'avis contraire. Lorsque la Ville ne complète pas le processus d'appel d'offres public pour combler ses besoins et que le contrat n'est pas attribué au plus bas soumissionnaire conforme, la Ville s'expose à des litiges judiciaires.

- 75 La Ville ne procède pas non plus à des analyses périodiques et n'a pas élaboré d'indicateurs sur les contrats octroyés qui lui permettraient de détecter de potentiels stratagèmes de collusion dans l'attribution des contrats. L'annexe 21 du rapport de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction présente plusieurs exemples d'indicateurs portant sur la caractérisation du marché, le comportement des entreprises et des prix, dont la Ville pourrait s'inspirer dans ses recherches.
- 76 Ces informations permettraient de mieux juger du prix soumissionné, de se rendre compte si le processus des appels d'offres semble avoir été dirigé dans le but de favoriser un fournisseur et de détecter des situations à risque quant à la possibilité de soumissions concertées. La Ville pourrait alors adopter et mettre en œuvre des contremesures visant à atténuer les risques de soumissions dirigées ou concertées.
- 77 En résumé, l'amélioration de la fiabilité de l'estimation à un seuil acceptable, combinée à un référentiel de prix comportant des renseignements internes et externes de la Ville, permettrait à celle-ci de s'assurer qu'elle paie un juste prix. L'amélioration de ces indicateurs, jumelée avec l'utilisation d'autres renseignements sur l'état actuel du marché et sur les risques de soumissions dirigées ou concertées permettrait d'optimiser davantage le résultat du processus d'octroi de contrat.

78 **Recommandations à la Ville de Lévis**

- V15-7 Fixer une marge d'erreur acceptable entre le montant des estimations et le prix des soumissions obtenues.
- V15-8 Améliorer la fiabilité de ses estimations.
- V15-9 Se doter d'un référentiel de prix pour les biens et les services couramment utilisés.
- V15-10 Colliger, analyser et diffuser des renseignements sur l'état actuel de ses marchés et réaliser des études sur les contrats octroyés afin d'optimiser les résultats du processus d'appel d'offres public.

Communications avec les fournisseurs

- 79 Avant la période de publication de l'appel d'offres, les employés de la Ville communiquent avec différents fournisseurs potentiels pour connaître et évaluer les

produits offerts sur le marché. Cette phase de prémagasinage des produits est utile pour circonscrire les besoins et les normes minimales de qualité recherchées ainsi que pour établir les exigences normatives du devis technique. Il s'agit d'une étape névralgique dans le processus d'octroi des contrats afin que les fournisseurs potentiels soient traités avec équité et transparence.

- 80 Il n'existe aucun mécanisme formel à la Ville permettant aux fournisseurs de faire valoir leurs produits tel qu'un processus de préqualification qui permettrait d'homologuer les produits qui répondent aux besoins de la ville.
- 81 Les dossiers examinés contenaient peu d'information sur le nom des entreprises rencontrées lors de l'élaboration des devis ni sur les motifs des communications survenues entre les employés de la Ville ou leurs représentants et les entreprises.
- 82 Ces communications orientent le choix d'un produit et peuvent créer la perception, à tort ou à raison, que des devis sont dirigés pour favoriser une entreprise. Parmi les dossiers examinés, nous avons en effet constaté des plaintes de fournisseurs selon lesquelles des devis auraient été dirigés pour avantager un produit spécifique. Cette perception amène certains d'entre eux à se désintéresser de l'appel d'offres.
- 83 Finalement, les entreprises consultées peuvent avoir accès à des informations privilégiées ou encore être en conflit d'intérêts réel ou apparent avec des employés de la ville. Les entreprises consultées ne sont pas soumises à une divulgation volontaire de conflit d'intérêts et à un engagement de confidentialité.
- 84 Toutefois, notons que la politique de gestion contractuelle stipule que les membres du personnel impliqués dans la préparation de documents contractuels ou l'attribution de contrats sont périodiquement informés qu'ils doivent dénoncer, à leur supérieur immédiat, l'existence d'un lien pécuniaire direct dans une personne morale, une société ou une entreprise susceptible de conclure un contrat avec la Ville. Cette dénonciation doit être faite le plus tôt possible après que celui-ci aura pris connaissance de ce fait.
- 85 Bien que les communications avec les fournisseurs soient peu encadrées avant la publication des appels d'offres, il en va autrement lors de la période de publication au SEAO (minimum de 15 jours pour les appels d'offres publics). À cette étape, toutes les communications avec les fournisseurs potentiels sont traitées de manière strictement confidentielle, par l'entremise d'un répondant unique à la Ville. Ce dernier prend notamment les mesures requises pour que les questions et réponses aux soumissionnaires soient confidentielles et que la gestion des modifications aux devis assure l'équité entre les soumissionnaires.
- 86 Ainsi, pendant la période de publication des appels d'offres publics au SEAO, les exigences légales font en sorte que le nom des entreprises qui obtiennent les devis en vue d'élaborer une soumission ainsi que leur nombre sont confidentiels, et ce, même pour la Ville qui est pourtant le donneur d'ouvrage. Par exemple, si une seule

entreprise récupère les devis, aucun employé de la Ville n'est avisé, ce qui lui permettrait de solliciter d'autres fournisseurs potentiels.

- 87 Or, bien que la Ville ne puisse connaître l'identité de ces entreprises, il en va autrement pour certains contrats, où les entrepreneurs et leurs sous-traitants qui utilisent les services du Bureau des soumissions déposées du Québec (BSDQ) peuvent avoir accès, eux, à ces renseignements. C'est le cas par exemple lorsque des travaux de tuyauterie ou d'électricité sont effectués en sous-traitance. Cette situation est inéquitable envers les sous-traitants qui ne sont pas soumis aux règles du BSDQ tels que les fournisseurs d'équipement de bureau, et ce, même si ces fournisseurs font déjà affaire avec la Ville. Ces sous-traitants ne peuvent soumettre des prix aux entrepreneurs ayant obtenu les devis au SEAO, le nom de ceux-ci étant confidentiel. La Ville se prive ainsi de possibilités d'obtenir de meilleurs prix.
- 88 Somme toute, de l'identification des besoins à l'adjudication des contrats, il n'y a pas de fils conducteur dans les objectifs poursuivis quant à l'encadrement des communications entre la ville et ses fournisseurs.

89 **Recommandations à la Ville de Lévis**

- V15-11 Évaluer l'opportunité d'instaurer un mécanisme de préqualification pour homologuer les produits qui répondent à ses besoins.
- V15-12 Les entreprises consultées lors de la phase prémagasinage d'un produit devraient être soumises à une divulgation volontaire de conflit d'intérêts et à une déclaration de confidentialité.

Dépassements autorisés des contrats

- 90 Notre examen de 33 contrats, dont 16 étaient terminés au moment de notre vérification, indique, de manière générale, que les avenants sur les contrats qui entraînent des coûts supplémentaires importants ne sont pas chose courante et qu'ils sont bien justifiés. Seulement 6 des 16 contrats achevés ont donné lieu à un dépassement de coûts, qui représentait en moyenne 5,7 p. cent de la valeur de ces contrats.
- 91 Quant au traitement administratif des avenants, les unités administratives n'ont pas la même façon de faire. Plusieurs unités autorisent les avenants auprès des entrepreneurs, remplissent les formulaires d'approbation et mettent à jour le suivi des coûts du projet au fur et à mesure qu'ils sont connus, et ce, même si les montants en cause sont peu significatifs. Une autre unité approuve les avenants auprès des entrepreneurs, mais cumule ceux-ci, remplit les formulaires d'approbation une seule fois et effectue le suivi des coûts à la fin des travaux lorsque les montants en cause respectent les limites d'autorisation.

92 Recommandation à la Ville de Lévis

V15-13 Uniformiser la procédure de traitement des formulaires d'approbation des avenants et du suivi des coûts pour offrir un contrôle suffisant au moindre coût administratif.

Traitement des dénonciations

93 Lorsqu'ils croient que le processus d'appel d'offres fait défaut ou que des fournisseurs se concertent, les membres du conseil, le personnel de la Ville de même que toute autre personne devraient pouvoir communiquer ces renseignements à un représentant de la Ville en toute confidentialité.

94 La Politique de gestion contractuelle prévoit la nomination d'une personne indépendante pour recevoir les dénonciations. Cependant, en pratique aucun mécanisme n'a été implanté pour collecter les renseignements visant à documenter des actes répréhensibles en toute confidentialité et depuis deux ans, aucune personne n'a été désignée pour assumer ce mandat.

95 Actuellement, les acteurs externes insatisfaits ont le loisir de s'adresser à plusieurs personnes de la Ville. Ces personnes peuvent se trouver directement ou indirectement concernées par le processus d'appel d'offres ou d'adjudication des contrats.

96 Recommandation à la Ville de Lévis

V15-14 Confier la responsabilité de la réception des dénonciations à une personne neutre et indépendante afin d'assurer leur traitement confidentiel et leur suivi.

Conclusion

97 Les résultats de l'audit démontrent que les documents qui encadrent l'octroi des contrats sont cohérents avec le cadre légal et réglementaire et que le processus d'octroi des contrats de 100 000 dollars et plus est respecté, permettant ainsi à la Ville d'acquérir les biens et services visés du plus bas soumissionnaire conforme. Par ailleurs, concernant les contrats examinés, ceux-ci n'ont pas fait l'objet d'un dépassement de coûts important.

98 Toutefois, l'audit a permis de constater deux problématiques majeures qui font en sorte que la ville risque de ne pas obtenir le meilleur prix sur le marché. D'abord, les délais requis pour compléter le cycle annuel de l'octroi des contrats sont trop courts ce qui limite la concurrence, occasionne des coûts additionnels et suscite des doutes auprès des entreprises sollicitées quant à la transparence et à l'équité du processus. À titre d'exemple, mentionnons le fait de ne pas aller en appel d'offres au meilleur moment de l'année, que les devis techniques soient en évolution et que les délais aux soumissionnaires pour élaborer leur soumission soient réduits au minimum légal.

- 99 Deuxièmement, la Ville ne possède pas une connaissance suffisante de l'état actuel du marché afin de s'assurer qu'elle paie un juste prix. Le degré de fiabilité des estimations des projets n'est pas défini et aucune ressource n'est dédiée pour documenter et détecter d'éventuels stratagèmes de collusion ou encore pour connaître l'évolution des prix sur le territoire de la ville de Lévis.

Commentaires de la direction générale

« L'Administration municipale a pris acte du présent rapport déposé par le vérificateur général avec beaucoup d'intérêt. Désireux de conduire notre organisation vers un modèle de gestion en administration publique, nous adhérons positivement aux recommandations émises. Ces recommandations deviennent une excellente opportunité d'améliorer nos processus d'affaires. L'octroi de contrats dans le secteur municipal a fait couler beaucoup d'encre dans les dernières années. Malgré les améliorations proposées par le vérificateur général, ce rapport confirme que la Ville de Lévis demeure un exemple de rigueur au niveau de la gestion contractuelle.

L'élément fondamental que nous devons toutefois retenir de ce rapport pour notre administration demeure la consolidation de la planification intégrée de l'octroi de nos contrats. On remarque que plusieurs éléments en amont du processus ont une incidence directe sur le résultat de certains appels d'offres. Il sera ainsi de notre devoir d'établir des mécanismes et des outils permettant une meilleure planification pour l'ensemble de nos directions.

Pour se faire, le comité de gestion contractuelle, créé en mai 2015 par le conseil municipal, sera responsable, en collaboration avec toutes les directions, d'élaborer et de suivre un plan d'action permettant de mettre en œuvre l'ensemble des recommandations. Conscient du travail à réaliser derrière chacune de ces recommandations, nous souhaitons ainsi déployer un plan d'action sur les 2 prochaines années. Cette période nous permettra ainsi d'investir le temps nécessaire à la mise en œuvre de solutions durables.

En terminant, nous tenons à souligner l'excellente collaboration avec le bureau du vérificateur général à l'intérieur de ces travaux ainsi que le professionnalisme de toutes les directions concernées par ce rapport. »

Annexe - Objectif de l'audit et critères d'évaluation

Responsabilité du vérificateur général de la Ville de Lévis

En vertu des dispositions des articles 107.8 et 107.13 de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé un audit de performance portant sur l'octroi des contrats de 100 000 dollars et plus. Celui-ci a été effectué conformément aux normes relatives aux missions de certification émises par les Comptables professionnels agréés du Canada.

La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Lévis consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit et il peut émettre des recommandations. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous jugeons valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-dessous.

Objectif de l'audit

L'audit vise à s'assurer que la Ville de Lévis a mis en place des moyens pour octroyer les contrats de construction, de services techniques et d'acquisition de biens de 100 000 dollars et plus de façon à obtenir les biens et les services désirés au meilleur coût et dans les délais fixés en conformité avec la réglementation en vigueur et en contrôlant adéquatement les risques en présence.

Critères d'évaluation

- Les politiques, les directives et les procédures de la Ville sont cohérentes avec les exigences des lois et des règlements en matière d'acquisition de biens et de services :
 - encadrement interne de la gestion contractuelle;
 - appel à la concurrence;
 - publication des appels d'offres;
 - ouverture des soumissions;
 - évaluation des soumissions et adjudication des contrats;
 - reddition de comptes.
- Les unités administratives définissent clairement les besoins et l'échéancier préalablement au processus d'acquisition.
- Elles procèdent à une estimation rigoureuse des coûts à partir d'une information fiable et d'hypothèses réalistes.
- Les spécifications contenues dans les documents d'appel d'offres sont détaillées et justifiées tout en favorisant le maximum de concurrence.

Chapitre 3

- Les lois, les règlements, la Politique d’approvisionnement et celle sur la gestion contractuelle sont appliqués.
- Tout écart significatif entre le prix des soumissions et l’estimation des coûts est analysé par la Direction de l’approvisionnement et les unités administratives requérantes avant l’attribution du contrat, de même que les écarts de prix entre les soumissions et les justifications des décisions sont documentés.
- Les dérogations au processus normal d’octroi des contrats sont justifiées et correspondent à des mesures d’exception prévues à la loi.
- Les appels d’offres et les contrats comportent des exigences en mesure d’assurer la réalisation des contrats.
- Les contrats sont approuvés par les instances habilitées.
- Un contrôle approprié est exercé par les requérants dans l’exécution des contrats, notamment en regard :
 - des modifications à un contrat pour qu’elles revêtent uniquement un caractère accessoire par rapport à la nature principale de celui-ci;
 - de l’application, lorsqu’elle est requise, des mesures prévues (pénalités, retenues, etc.) au devis d’appel d’offres et au contrat pour assurer sa réalisation.
- Des analyses sont menées périodiquement sur l’ensemble des contrats pour s’assurer que le dispositif d’octroi de contrats répond adéquatement aux besoins et des correctifs y sont apportés si nécessaire.
- Une reddition de comptes sur les contrats est effectuée par la Direction de l’approvisionnement au conseil de la Ville

Audits financiers et de conformité

Table des matières

Introduction	1
États financiers audités	1
Taux global de taxation réel.....	2
Personnes morales ayant reçu une subvention d'au moins 100 000 \$	4

Introduction

- 1 Un des mandats des vérificateurs généraux municipaux est de procéder à l'audit des états financiers des personnes morales spécifiées dans la loi et d'en faire rapport, selon le cas, au conseil de leur ville ou au conseil d'administration des organismes touchés. La loi exige également que des auditeurs externes procèdent à l'audit des états financiers des villes, et de plusieurs autres organismes municipaux, entre autres les régies intermunicipales et les sociétés de transport en commun.
- 2 L'audit des états financiers permet d'obtenir l'assurance raisonnable que ceux-ci ne comportent pas d'anomalies significatives.
- 3 Cet audit est effectué selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada, ce qui implique la mise en œuvre de procédés en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les renseignements fournis dans les états financiers. Le choix des procédés 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. Dans l'évaluation de 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 faites par la direction de même que de la présentation d'ensemble des états financiers.
- 4 Les états financiers audités sont basés sur des référentiels comptables différents, selon qu'il s'agisse d'entités publiques ou sans but lucratif. De plus, dans le cas des organismes municipaux, certaines règles comptables singulières sont définies par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, et viennent moduler ces référentiels.

États financiers audités

Ville

- 5 Un audit des états financiers consolidés de la Ville de Lévis pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015 a été effectué en collaboration avec la firme Mallette et, à la suite de cet audit, un rapport sans réserve a été produit par les deux auditeurs.

Organismes

- 6 Nous avons aussi procédé à l'audit des états financiers de trois organismes, en collaboration avec des auditeurs externes. Pour tous ces états, le vérificateur général a

produit des rapports d'audit sans réserve, tout comme les auditeurs externes. Voici la liste de ces organismes :

- la Société de transport de Lévis;
- la Régie intermunicipale de gestion des déchets des Chutes-de-la-Chaudière;
- la Société de développement économique de Lévis (31 octobre 2015).

Autre entité

- 7 Nous avons procédé à l'audit des états financiers de l'Office municipal d'habitation de Lévis (OMHL) pour lesquels le vérificateur général et l'auditeur externe avons émis une opinion avec réserve, reproduite aux paragraphes suivants.

OMHL - Opinion avec réserve

L'état des flux de trésorerie n'a pas été présenté, ce qui constitue une dérogation aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif. Cela résulte d'une décision prise par la Société d'habitation du Québec (SHQ) en exigeant plutôt la préparation d'annexes qui rencontrent mieux les exigences des conventions d'exploitation qui lient l'OMHL à la SHQ.

L'organisme a constaté des ajustements totalisant 681 637 \$ en diminution de l'actif net au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 2015. Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir des éléments probants appropriés et suffisants afin de déterminer si le traitement comptable de ces transactions est conforme aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif et nous n'avons pas été en mesure d'établir si des ajustements pourraient être nécessaires aux états financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 2015.

L'organisme ne présente pas entièrement dans le passif à court terme des emprunts à long terme d'un montant de 6 015 298 \$, qui auraient dû l'être, car ces emprunts sont renouvelables au cours du prochain exercice, ce qui constitue une dérogation aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif. Si ces emprunts avaient été entièrement présentés à court terme, le passif à court terme aurait été augmenté de 5 361 179 \$ et la dette à long terme aurait été diminuée d'autant.

Taux global de taxation réel

- 8 L'article 107.14 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19) stipule que pour une municipalité de plus de 100 000 habitants, il est de la responsabilité du vérificateur général de vérifier le calcul établissant le taux global de taxation réel.
- 9 Le taux global de taxation réel représente le taux théorique qu'il serait nécessaire d'imposer si l'ensemble des revenus de taxation de la municipalité, à l'exception de

certains d'entre eux, provenait d'une taxe générale imposée sur la valeur de tous ses biens-fonds imposables. C'est aussi une façon d'exprimer l'effort fiscal moyen des contribuables fonciers des immeubles imposables.

- 10 Ce taux est ainsi utilisé par le gouvernement du Québec dans le calcul des sommes versées aux municipalités à l'égard des immeubles des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation.
- 11 Nous avons effectué l'audit du taux global de taxation réel qui doit être établi conformément aux dispositions législatives de la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (L.R.Q., chapitre F-2.1).
- 12 Nous avons signé un rapport d'audit sans réserve sur la conformité de l'établissement du taux global de taxation réel de la Ville pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015. Le texte de ce rapport est présenté ci-après.

Rapport du vérificateur général sur le taux global de taxation réel

Nous avons effectué l'audit du taux global de taxation réel pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015 de la Ville de Lévis (ci-après la « Ville »). Ce taux a été établi par la direction de la Ville sur la base des dispositions de la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1) [ci-après « les exigences légales »].

Responsabilité de la direction pour le taux global de taxation réel

La direction est responsable de l'établissement du taux global de taxation réel conformément aux exigences légales, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre l'établissement du taux global de taxation réel exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur le taux global de taxation réel, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que l'auditeur se conforme aux règles de déontologie et qu'il planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que le taux global de taxation réel ne comporte pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant l'établissement du taux global de taxation réel. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que le taux global de taxation réel comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de la Ville portant sur l'établissement du

taux global de taxation réel, 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. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble du taux global de taxation réel.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion

À notre avis, le taux global de taxation réel pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015 de la Ville de Lévis a été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux exigences légales.

Observations

Sans pour autant modifier notre opinion, nous attirons l'attention sur le fait que le taux global de taxation réel a été préparé afin de permettre à la Ville de se conformer à l'article 105 de la Loi sur les cités et villes (chapitre C-19). En conséquence, il est possible que le taux global de taxation réel ne puisse se prêter à un usage autre.

Personnes morales ayant reçu une subvention d'au moins 100 000 \$

Nature et portée des travaux

- 13 Chaque année, le vérificateur général a l'obligation, en vertu de l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes, de s'assurer que les personnes morales ayant bénéficié d'une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ de la municipalité ont fait auditer leurs états financiers. Il y est également spécifié que l'auditeur indépendant d'une telle personne morale doit transmettre au vérificateur général une copie :
 - des états financiers annuels de cette personne morale;
 - de son rapport sur ces états;
 - de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.
- 14 Pour l'année financière de la Ville se terminant le 31 décembre 2015, les organismes concernés sont :
 - Alliance-Jeunesse Chutes-de-la-Chaudière, 31 mars;
 - Centre aide et prévention jeunesse de Lévis, 31 mars;

- Centre socio-culturel et sportif St-Étienne inc., 31 mai;
 - Complexe de soccer Honco de Lévis, 31 décembre;
 - Corporation de développement du Vieux-Lévis;
 - Diffusion Avant Scène, 31 décembre;
 - Diffusion culturelle de Lévis, 31 décembre;
 - Maison de soins palliatifs du Littoral, 30 juin;
 - Patro de Lévis, 31 décembre.
- 15 Nous avons effectué une revue de conformité relativement à cette obligation. Notre objectif était de nous assurer que ces états financiers avaient fait l'objet d'une mission d'audit par un auditeur indépendant, et qu'un rapport au conseil d'administration ou aux dirigeants avait été produit à cet effet.
- 16 Pour rencontrer cet objectif d'audit, nous avons effectué une revue des états financiers de ces personnes morales, du rapport de l'auditeur sur ces états et, le cas échéant, de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations remis au conseil d'administration ou aux dirigeants des organismes vérifiés. Cette revue a porté sur les exercices financiers se terminant au cours de l'année 2015.
- 17 Enfin, il est important de préciser que cet audit se limite à l'objectif formulé ci-haut, et que nous n'avons effectué aucune vérification des comptes ou documents des personnes morales concernées quant à l'utilisation appropriée des subventions provenant de la Ville de Lévis.

Conclusion

- 18 Les états financiers des personnes morales concernées par l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes ont fait l'objet d'un audit par un auditeur indépendant et les rapports appropriés nous ont tous été remis.

Suivi des recommandations antérieures

Table des matières

Objectif et portée.....	1
Conclusions.....	1
Conclusion globale.....	3
Gestion de la pérennité des infrastructures municipales	3
Organisation de la sécurité civile	4

Objectif et portée

- 1 Le vérificateur général de la Ville de Lévis effectue chaque année le suivi de l'application des recommandations émises dans ses rapports précédents.
- 2 Au plus tard trois ans après leur émission, toutes les recommandations font normalement l'objet d'un suivi. Par la suite, elles demeureront sous la vigile du vérificateur général jusqu'à ce qu'elles soient complètement appliquées ou devenues caduques. À ce moment seulement, elles seront exclues du plan de travail de la Ville.
- 3 Toutes les recommandations qui reçoivent la cote « Appliquée » sont soumises à des procédés d'audit fournissant un niveau élevé d'assurance, par la corroboration détaillée, en plus de la prise de renseignements et l'analyse. Les autres recommandations font l'objet de procédés d'examen visant à s'assurer de la plausibilité des déclarations de la direction par la prise de renseignements et l'analyse.
- 4 Pour 2015, nous avons effectué le suivi de l'application de 83 recommandations. Le rapport sur la gestion de la pérennité des infrastructures, celui sur le traitement des membres du conseil ainsi que celui sur le renouvellement d'un contrat à la Régie intermunicipale de gestion des déchets font l'objet cette année d'un deuxième suivi.

Numérotage des recommandations

- 5 Le numérotage des recommandations formulées dans les rapports du vérificateur général est constitué comme suit :
 - une lettre représentant l'entité à laquelle est destinée la recommandation :
 - V : Ville de Lévis
 - T : Société de transport de Lévis
 - O : Office municipal d'habitation de Lévis
 - R : Régie intermunicipale de gestion des déchets des Chutes-de-la-Chaudière
 - D : Société de développement économique de Lévis
 - deux chiffres indiquant l'année visée par le rapport annuel dans lequel la recommandation a été formulée;
 - un numéro pour la séquence numérique annuelle.

Conclusions

- 6 Le tableau 1 présente les taux d'application des recommandations suivies cette année. Les cotes détaillées sont présentées dans le tableau 2.

Tableau 1 : Évaluation globale de l'application des recommandations

Rapport d'audit initial	Nombre formulé	Nombre suivi en 2015	Statut des recommandations				
			Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
Gestion de la pérennité des infrastructures municipales (V10-1 à V10-53)	53	43	21	20	8	3	1
Traitement des membres du conseil (V10-54)	1	1	1				
Organisation de la sécurité civile (V12-1 à V12-33)	33	33	24	4	4	1	-
Support et suivi relatif à un organisme (V12-34 à V12-36)	3	3	3				
Personnes morales ayant reçu une subvention d'au moins 100 000 \$ (V13-25 et V13-26)	2	2	2				
Renouvellement du contrat d'exploitation du lieu d'enfouissement technique de Saint-Lambert-de-Lauzon (RIGDCC) (R12-1 à R12-3)	3	1	3				
Résultat global	95	83	54	24	12	4	1
Taux global (%)	100		57	25	13	4	1

Signification du statut

7 L'évaluation de l'application des recommandations tient compte de la significativité des lacunes détectées initialement. Cette notion réfère la plupart du temps aux conséquences négatives de ces lacunes (impact monétaire, conformité, retombées sur l'image de la Ville, risque lié à la sécurité des personnes, aspect systémique).

Appliquée	Les mesures correctives sont en place et permettent de corriger les lacunes identifiées; les résultats sont mesurables et il est fortement probable que la pérennité en soit assurée.
Partiellement appliquée	Les mesures correctives sont conçues, mais non complètement déployées, ou les résultats ne sont pas encore mesurables.
En cours	Les mesures correctives sont en conception, des actions significatives ont été entreprises.
Non appliquée	Aucune action n'a été entreprise, ou des actions non significatives ont été entreprises.
Caducue	La recommandation n'est plus pertinente à cause d'un changement dans l'environnement de la Ville, ou par un impact d'un changement interne.

Conclusion globale

- 8 Globalement, pour le suivi des recommandations exercé cette année, 57 p. cent des recommandations ont été complètement appliquées, et 25 p. cent sont partiellement appliquées. Ce taux est comparable aux taux d'application affichés par d'autres vérificateurs législatifs.

Gestion de la pérennité des infrastructures municipales

- 9 La vérification initiale, en 2010, donnait lieu à des recommandations concernant :
- Le portrait global, les orientations du conseil et les politiques appropriées;
 - L'état des infrastructures, les paramètres d'investissement et de financement, les plans d'intervention et de prévention, et la révision de ces plans;
 - La concertation entre les intervenants de la Ville;
 - La prise en compte des nouveaux développements dans les activités relatives à la pérennité des infrastructures.
- 10 Cet audit a fait l'objet d'un premier suivi en 2013, et nous avons constaté dix recommandations appliquées. À ce jour, 77 p. cent des recommandations ont été complètement ou partiellement appliquées.

Portrait global, orientations et politiques

- 11 Plusieurs plans directeurs et stratégies ont été réalisés ou sont en cours d'élaboration, mais la politique générale qui engloberait l'ensemble des stratégies est à venir. De même, les enveloppes budgétaires spécifiques à chacun des secteurs ne sont pas déterminées, sauf en ce qui concerne la voirie.

État des infrastructures, investissements, financement et plans d'intervention

- 12 Des bilans ont été produits concernant les réseaux d'aqueduc et d'égouts, le réseau routier, les ponts et ponceaux, l'éclairage et les parcs. Certains de ces plans sont même intégrés dans la révision du plan d'intervention en infrastructures. De plus, pour plusieurs de ces composantes, les paramètres d'investissement sont maintenant établis et feront l'objet de révisions au moment requis. Aussi, la mise en place d'actions préventives concernant l'aqueduc et l'égout est en cours.
- 13 Notons une bonne prise en charge des recommandations relatives à l'incinérateur et aux parcs; nous pouvons donc envisager positivement la pérennité de ces infrastructures.

Chapitre 5

- 14 Notre évaluation est aussi positive concernant les situations d’empiètement sur les terrains de la Ville, à la suite de la conception d’un protocole d’intervention. Il reste surtout à systématiser les procédés visant l’identification des situations non conformes.
- 15 Concernant la production de l’eau potable et le traitement des eaux usées, le public a été sensibilisé à l’utilisation responsable de l’eau potable. Par contre, des efforts importants restent à être déployés, notamment en ce qui a trait aux branchements croisés des réseaux sanitaires et pluviaux.
- 16 Finalement, la Ville a adopté en 2013 une politique de gestion de la dette et elle étudie l’opportunité de créer une réserve financière dédiée à la pérennité des infrastructures. Le suivi des investissements est réalisé plusieurs fois par année dans le cadre de la révision du programme triennal d’immobilisations.

Concertation

- 17 La gestion du programme triennal d’immobilisations est effectuée par un comité élargi, qui servira de forum d’échange concernant la pérennité des infrastructures.

Intégration des nouveaux développements

- 18 L’intégration des nouveaux développements permet maintenant une planification des interventions sur un horizon de dix ans. Le Service des travaux publics intègre systématiquement les nouvelles infrastructures dans ses séquences d’entretien.

Organisation de la sécurité civile

- 19 Lors de la vérification initiale, en 2012, les recommandations formulées concernaient :
 - la culture de la sécurité civile (sensibilisation, préparation, responsabilisation du personnel);
 - l’encadrement de la fonction (plan, politique, gestion de l’information, reddition de comptes);
 - la budgétisation de l’activité;
 - la coordination de l’activité;
 - la prévention (gestion des risques, formation, simulations);
 - la préparation;
 - l’efficacité des interventions;
 - les mesures de rétablissement;
 - la gestion d’un état d’urgence local.
- 20 85 p. cent des 33 recommandations formulées lors de l’audit initial ont été complètement ou partiellement appliquées. Les recommandations complètement

appliquées concernent l’encadrement et la coordination de la fonction, la préparation ainsi que les mesures de rétablissement.

- 21 Les autres recommandations concernent principalement l’ajustement aux descriptions d’emploi (culture de la sécurité civile), la budgétisation complète des activités, la sécurisation de l’alimentation en eau potable (prévention), la disponibilité d’une infrastructure de télécommunication fiable et la disponibilité de l’énergie électrique (l’efficacité des interventions) de même que la simulation d’un état d’urgence local.
- 22 Somme toute, la Ville de Lévis peut maintenant répondre beaucoup plus efficacement aux situations d’urgence affectant la sécurité civile.

Tableau 2 : Cotations détaillées de l’application des recommandations

Gestion de la pérennité des infrastructures municipales		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
Portrait global et PGVL						
V10-1	Au sein du PGVL, préciser plus spécifiquement la volonté du conseil quant à la place que doit y prendre la pérennité des infrastructures municipales de la Ville de Lévis.					X
Politiques, plans et indicateurs						
V10-2	Adopter une politique de renouvellement des infrastructures, basée sur des principes d’économie, d’efficience et d’efficacité.		X			
V10-3	Mettre en place un plan de renouvellement des infrastructures orienté vers l’optimisation des ressources, et visant à planifier la restauration de l’ensemble des catégories d’infrastructures, de façon intégrée.		X			
V10-4	Prévoir un mécanisme de révision en continu de ce plan, en fonction de l’évolution de l’état des infrastructures et du résultat des actions entreprises.		X			
V10-5	Mettre au point un mécanisme de planification d’immobilisations à long terme, ayant pour objectif de déterminer les enveloppes budgétaires minimums dédiées à la pérennité des infrastructures, en tenant compte des besoins futurs des autres types d’immobilisations.			X		
V10-6	Mettre en fonction des indicateurs stratégiques visant à optimiser la reddition de comptes à la gouvernance de l’état des infrastructures municipales, ainsi que de l’atteinte des cibles définies quant à leur pérennité.		X			
V10-7	Mettre en place les indicateurs fonctionnels nécessaires pour apporter à l’intendance un aperçu de l’état des éléments d’infrastructures municipales, suffisamment précis pour faciliter la gestion de leur pérennité.		X			

Chapitre 5

Gestion de la pérennité des infrastructures municipales		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
Aqueduc, égouts et voirie						
V10-8	Compléter prioritairement le relevé des données sur l'état de désuétude de l'ensemble des réseaux d'égout sanitaire, pluvial et combiné.		X			
V10-9	Dans l'esprit de favoriser la pérennité des réseaux d'aqueduc et d'égout, revoir les paramètres d'investissement relatifs à leur renouvellement, en fonction des besoins établis sur la base d'un maximum d'économie, d'efficacité et d'efficacité.	X				
V10-10	Pour toutes les catégories d'infrastructures où cela s'avère avantageux, mettre en place une méthodologie formelle et efficace de levée de renseignements, basée sur la participation des employés et employées qui, par la nature de leur travail, côtoient les sources d'information.		X			
V10-11	Pour toutes les catégories d'infrastructures où cela s'avère avantageux, implanter un ou plusieurs logiciels de gestion des requêtes d'entretien et d'intervention pouvant alimenter directement les bases de données sur l'état de ces réseaux, aménagements et équipements.		X			
V10-12	Préparer des plans de rinçage pour l'ensemble du réseau d'aqueduc, actualiser ceux déjà existants, et prévoir formellement le maintien à jour et l'application de ces plans.		X			
V10-13	Mettre sur pied une tactique formelle de recherche de fuites des conduites d'aqueduc et de suivi de celles-ci, visant à profiter pleinement de la présence des employés et employées sur le terrain.	X				
V10-14	Analyser le plus grand éventail possible d'actions préventives pouvant améliorer la durabilité et le rendement des réseaux d'aqueduc et d'égout, et le cas échéant, intégrer leur application à un cadre de réalisation destiné à la gestion de l'entretien préventif.			X		
V10-15	Préparer un bilan approfondi de l'état de l'ensemble du réseau routier, en y incluant toutes les structures souterraines pertinentes.	X				
V10-16	Réaliser un plan d'intervention destiné à guider le renouvellement de l'ensemble du réseau routier, à partir du bilan de l'état de ce dernier.	X				
V10-17	Instaurer un mécanisme visant à s'assurer de l'actualisation de ce plan d'intervention dans le futur, et du bilan qui l'alimente.	X				
V10-18	Dans la planification à long terme relative à la pérennité du réseau routier, examiner l'opportunité de tenir compte des critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> • la synchronisation optimale avec les interventions relatives aux réseaux d'aqueduc et d'égout; • le niveau visé de confort de roulement; • la minimisation du risque de détérioration accélérée. 	X				

Gestion de la pérennité des infrastructures municipales		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
V10-19	Examiner l'opportunité de prioriser formellement l'attribution de crédits budgétaires suffisants au renouvellement des infrastructures dont l'accroissement du coût de réhabilitation s'accélère au-delà d'un certain âge.				X	
V10-20	Afin de favoriser la pérennité du réseau routier, revoir les paramètres d'investissement relatifs à leur renouvellement, selon les besoins établis en fonction de critères basés sur l'économie, l'efficacité et l'efficacité.	X				
V10-21	En lien avec un éventuel plan d'intervention du réseau routier, établir une stratégie d'entretien préventif de celui-ci, avec la participation de toutes les directions concernées.	X				
V10-22	Dans la conception de cette stratégie, étudier l'opportunité d'accroître les ressources financières et humaines affectées à l'entretien préventif, en fonction des économies pouvant en résulter.	X				
V10-23	Dans l'optique de favoriser une juste compréhension de la nature des travaux effectués sur le réseau routier, bonifier la diffusion d'information à cet effet, et examiner l'opportunité d'intégrer à une éventuelle politique de renouvellement des infrastructures certains critères quant aux paramètres de l'information diffusée.	X				
V10-24	Compléter les démarches amorcées afin de mettre à jour le bilan de l'état de désuétude des ponts et ponceaux, et prévoir un mécanisme récurrent de tenue à jour de ce bilan.		X			
V10-25	Afin de favoriser la pérennité des ponts et ponceaux, établir une stratégie d'intervention à leur égard, reliée à un éventuel plan de renouvellement d'infrastructures.		X			
V10-26	Revoir les paramètres d'investissement relatifs au renouvellement des ponts et ponceaux en fonction du prochain inventaire complet des données sur le niveau de leur désuétude, dans l'optique de favoriser leur pérennité.		X			
V10-27	Dans le but, entre autres, de favoriser la pérennité des infrastructures longeant ou traversant les cours d'eau, prévoir d'importantes campagnes de sensibilisation à la protection de leurs rives.	X				
V10-28	Prendre toutes les mesures nécessaires au respect de la réglementation relative aux rives des cours d'eau sur l'ensemble du territoire de la ville de Lévis, dont l'allocation de ressources suffisantes.			X		
V10-29	Compléter le bilan des poteaux d'éclairage, ainsi que la mise en place d'une planification stratégique visant à optimiser la gestion de leur pérennité, reliée à un éventuel plan de renouvellement.	X				

Chapitre 5

Gestion de la pérennité des infrastructures municipales		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
Production d'eau potable et traitement des eaux usées						
V10-30	Intensifier la sensibilisation du public à l'importance environnementale et aux bénéfices collectifs locaux d'une consommation d'eau contrôlée et responsable.	X				
V10-31	Réaliser une étude d'impact des branchements croisés aux réseaux d'égout sanitaire et pluvial, et mettre en place un plan d'action ayant pour objectif de corriger et d'enrayer cette problématique.			X		
V10-32	Prévoir les ressources nécessaires à la réalisation de ce plan d'action, en tenant compte non seulement des interventions d'identification des branchements inversés, mais également de celles relatives au suivi subséquent auprès des propriétaires concernés.			X		
V10-33	Implanter prioritairement un logiciel de gestion de l'entretien et du remplacement des composantes des infrastructures de production d'eau potable et de traitement des eaux usées.				X	
Incinérateur						
V10-34	Mettre en place des approches alternatives à l'absence d'offre, au Québec, de formation relative à la technologie à partir de laquelle est conçu l'incinérateur.			X		
V10-35	Compléter les démarches d'amélioration du contrôle des opérations de fonctionnement de l'incinérateur, dans une optique de maximisation de la durée de vie de ses composantes et de développement de l'expertise interne.	X				
V10-36	À mesure de l'accroissement de l'expertise interne, examiner l'opportunité d'implanter de nouvelles stratégies d'entretien préventif de l'incinérateur.	X				
V10-37	Procéder prioritairement à l'implantation d'un logiciel permettant de gérer l'entretien préventif et prédictif de l'incinérateur, sur la base de principes d'économie et d'efficacité.	X				
V10-38	Compléter l'élaboration du manuel regroupant l'ensemble de la documentation et des plans relatifs à l'incinérateur, et prévoir formellement un mécanisme de bonification de celui-ci.		X			
Parcs						
V10-39	Dans l'esprit de préciser les orientations de gouvernance du conseil de la Ville, et d'intégrer, de façon adéquate et optimale, le renouvellement des infrastructures de parcs dans la stratégie d'ensemble de la gestion de la pérennité des infrastructures municipales, adopter un plan à cet effet, arrimé éventuellement à une politique et un plan de renouvellement des infrastructures.				X	
V10-40	Regrouper dans une banque de données centrale toute l'information relative à l'état des parcs, et mettre en place un mécanisme d'accès facilitant l'efficacité dans la consultation et la mise à jour de ces données.		X			

Gestion de la pérennité des infrastructures municipales		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
V10-41	Dans l'esprit de favoriser la pérennité des infrastructures de parcs, revoir les paramètres d'investissement relatifs à leur renouvellement, en fonction des besoins établis sur la base d'un maximum d'économie, d'efficience et d'efficacité.	X				
V10-42	En collaboration avec les autres directions impliquées, compléter l'étude et éventuellement la mise en place d'un mode de fonctionnement permettant de devancer l'échéancier relatif aux achats d'équipements de parcs.	X				
V10-43	Compléter les démarches visant à regrouper systématiquement les achats d'équipements de parcs, lorsqu'un potentiel d'économie et d'efficience peut en résulter.	X				
V10-44	Adopter une politique visant à établir formellement les orientations de la gouvernance quant à la gestion des situations d'empiètement sur les terrains appartenant à la Ville de Lévis.		X			
V10-45	Mettre en place des mécanismes de surveillance et de prévention d'empiètement des terrains appartenant à la Ville de Lévis, en fonction d'une éventuelle politique à cet effet.		X			
Financement						
V10-46	Adopter une politique de gestion de la dette, dont les paramètres permettraient, entre autres, un degré élevé d'assurance de pérennité des infrastructures municipales.	X				
V10-47	Examiner l'opportunité de créer et maintenir une réserve financière dédiée à la pérennité des infrastructures, suffisamment importante pour permettre l'atteinte des objectifs de la gouvernance quant à leur renouvellement, ainsi qu'au contrôle de l'endettement.			X		
V10-48	Intégrer aux outils de gestion financière les éléments permettant les distinctions nécessaires à la reddition de comptes relative au renouvellement des infrastructures.		X			
V10-49	Intégrer à un forum d'échange existant un volet dédié à la gestion de la pérennité des infrastructures, ou si plus optimal, mettre en place un comité destiné spécifiquement à celle-ci, et y faire référence dans une éventuelle politique ou dans tout autre cadre de référence pertinent.		X			
V10-50	Faire participer à ce lieu de discussion toutes les directions impliquées dans la gestion de la pérennité des infrastructures, dans la mesure de leur implication.		X			

Chapitre 5

Gestion de la pérennité des infrastructures municipales		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
Pérennité et développement						
V10-51	Dès le début de l'existence d'un nouveau développement immobilier, prévoir son inclusion dans les cadres administratifs et opérationnels de la gestion de la pérennité des infrastructures, par exemple le plan de renouvellement ou encore les stratégies d'entretien préventif.	X				
V10-52	Afin de favoriser la pérennité des infrastructures des nouveaux développements par la minimisation du risque d'irrégularités, examiner l'opportunité d'augmenter les ressources internes affectées à la surveillance des travaux les concernant.		X			
V10-53	Afin de maximiser l'indépendance du surveillant par rapport à l'exécutant, examiner l'opportunité d'effectuer l'ensemble de la surveillance de travaux par des ressources internes, lorsque des ouvrages d'infrastructures sont exécutés par des entrepreneurs.			X		
Traitement des membres du conseil		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
V10-54	De concert avec les organismes municipaux concernés, établir formellement les paramètres de facturation relatifs aux sommes réclamées en compensation de la rémunération des élus et élues de la Ville de Lévis siégeant au sein de leur conseil d'administration.	X				
Organisation de la sécurité civile		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
Culture de la sécurité civile						
V12-1	Organiser des opérations de conscientisation des citoyens et citoyennes, et rendre facilement accessibles des outils pouvant les assister en matière de prévention et de préparation.	X				
V12-2	Prévoir des démarches auprès des entreprises opérant sur le territoire de la Ville de Lévis, destinées à les sensibiliser à leurs responsabilités quant à la sécurité civile.	X				
V12-3	Au sein de l'administration municipale, augmenter la tenue d'activités visant à améliorer la préparation de tous les individus faisant partie de l'OMSC.	X				
V12-4	Inclure formellement aux descriptions d'emploi de tous les employés et employées faisant partie de l'OMSC, leurs responsabilités en cette matière.				X	

Organisation de la sécurité civile		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
Plan et politique de sécurité civile						
V12-5	Adopter une politique de sécurité civile énonçant les volontés du conseil de la Ville quant à l'organisation de la sécurité civile au sein de l'administration municipale, traitant notamment des objectifs, approches et cadres administratifs, ainsi que de tout autre élément jugé pertinent en la matière.	X				
V12-6	Compléter l'implantation d'un plan de sécurité civile approprié, en remplacement du Plan des mesures d'urgence de la Ville de Lévis, et ce le plus rapidement possible.	X				
V12-7	Faire en sorte que les renseignements relatifs à la sécurité civile ne soient accessibles qu'aux personnes dont le rôle en nécessite l'accès.	X				
V12-8	Avant l'adoption de tout document relatif à la sécurité civile, évaluer les impacts juridiques de cette adoption quant à l'étanchéité des informations devant être gardées confidentielles pour des raisons de sécurité.	X				
V12-9	Intégrer à une éventuelle politique, ou à tout cadre pertinent, un énoncé au sujet de la gestion de l'accès aux informations relatives à l'organisation de la sécurité civile.	X				
V12-10	Mettre en place un mécanisme formel de mise à jour des documents de référence de l'organisation de la sécurité civile, sur une base d'actualisation continue et de minimisation des risques d'inexactitudes, en faisant intervenir la direction d'où provient la source des informations, notamment celle des ressources humaines.	X				
V12-11	Mettre en place un mécanisme de reddition évaluant l'atteinte des objectifs relatifs à l'organisation de la sécurité civile.	X				
Approche budgétaire						
V12-12	S'assurer que tous les crédits budgétaires et dépenses concernant spécifiquement la sécurité civile soient distinctement affectés à cette activité.		X			
Coordination						
V12-13	Réviser l'attribution de la fonction de coordonnateur municipal de la sécurité civile en considérant différents facteurs comme la disponibilité de marge de manœuvre et la proximité avec le domaine de la sécurité civile.	X				
Prévention						
V12-14	Compléter la mise en place de moyens visant la détection de dangerosité non déclarée, et instaurer un mécanisme formel visant à inciter les entreprises concernées à collaborer volontairement avec la Ville en cette matière.	X				

Chapitre 5

Organisation de la sécurité civile		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
V12-15	Prévoir au mécanisme formel à instaurer, un caractère de récurrence quant à la révision des données relatives aux générateurs de risque présents sur le territoire de la Ville de Lévis.		X			
V12-16	Intégrer systématiquement aux processus de planification et de réalisation des projets d'immobilisations, les notions de questionnement et, au besoin, d'analyses concernant la gestion des risques de sinistre.	X				
V12-17	Inclure une référence à cette intégration dans une éventuelle politique de sécurité civile, ou dans tout autre cadre pertinent.	X				
V12-18	Étudier l'opportunité d'intégrer à la planification du développement des réseaux d'aqueduc et de la production d'eau potable, la mise en place d'infrastructures permettant d'interconnecter efficacement l'ensemble des réseaux desservant le territoire.			X		
V12-19	Rechercher les possibilités de mesures palliatives destinées à atténuer les impacts relatifs aux sinistres pouvant résulter d'une défaillance majeure d'une usine de production d'eau.			X		
Préparation						
V12-20	Mettre en place une procédure prévoyant de façon diligente et rigoureuse une formation pertinente pour toute personne qui, à la suite d'un changement de statut au sein de la Ville, a dorénavant un rôle potentiel à jouer dans ce domaine.	X				
V12-21	Prévoir un rafraîchissement récurrent des connaissances de toute personne faisant partie de l'administration municipale, et pouvant participer aux décisions ou aux interventions de sécurité civile en cas de sinistre.	X				
V12-22	Prévoir une fréquence accrue et une plus grande diversité de simulations d'interventions lors de sinistres.	X				
V12-23	Intégrer un élément d'imprévisibilité à la tenue de simulations d'interventions en sécurité civile, et prendre prioritairement les mesures d'amélioration appropriées en cas de déficiences.	X				
V12-24	S'assurer que la documentation papier relative à l'utilisation de la Loi sur la sécurité civile soit mise à jour régulièrement.	X				
Intervention						
V12-25	Évaluer, en cas de mesures d'urgence, les degrés de fiabilité, de redondance, d'accessibilité et d'autonomie de l'infrastructure des télécommunications contrôlée par la Ville, et prendre les dispositions offrant le meilleur équilibre entre l'efficacité et l'économie.	X				

Organisation de la sécurité civile		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
V12-26	Intégrer à d'éventuels exercices de simulation, des paramètres permettant d'apprécier, dans un contexte d'imprévisibilité, la disponibilité, la robustesse, la redondance, et la maîtrise de l'infrastructure de télécommunications contrôlée par la Ville.			X		
V12-27	Compléter l'étude à ce sujet, et prendre prioritairement les mesures appropriées afin que la Ville et ses partenaires puissent être suffisamment autonomes pour réaliser des interventions efficaces		X			
V12-28	Tenir compte, dans l'étude des besoins en alimentation électrique des centres d'accueil et d'hébergement des sinistrés, des possibilités d'entente avec les partenaires externes quant à la fourniture de bâtiments munis de génératrices ou d'installations de branchement et, le cas échéant, procéder aux négociations appropriées.		X			
V12-29	Analyser l'éventualité de se doter d'un centre d'opérations mobile, en fonction des avantages par rapport aux coûts fixes et variables d'un tel équipement, et en considérant la possibilité qu'une telle unité puisse être utilisée à d'autres fins lorsqu'aucune intervention n'est en cours.	X				
Rétablissement						
V12-30	Intégrer, aux plans particuliers d'intervention et aux manuels d'opérations, des procédures décrivant spécifiquement les actions à poser et les rapports à produire en ce qui a trait au rétablissement.	X				
V12-31	Mettre en place un mécanisme permettant à la gouvernance d'obtenir, dans des délais adéquats, la confirmation formelle de la réalisation des mesures de rétablissement ou sinon, un état de la situation à ce sujet.	X				
État d'urgence local						
V12-32	Mettre en place une procédure formelle quant aux responsabilités et opérations découlant de l'application des pouvoirs spéciaux prévus à la loi et dépassant les cadres du PMU ou d'un éventuel PSC.	X				
V12-33	Intégrer à un exercice de simulation, de façon imprévue pour les participants et les participantes, le déclenchement simulé de l'état d'urgence local.			X		
Support et suivi relatif à un organisme		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
V12-34	Étant donné l'absence de personnel administratif au sein de l'organisme Célébrations Lévis 2011, conjugué au fait que cet organisme fait partie du périmètre comptable de la Ville, offrir aux membres du conseil d'administration le support administratif nécessaire à la réalisation de ses obligations de reddition à venir.	X				

Chapitre 5

Support et suivi relatif à un organisme		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
V12-35	Étant donné l'absence de personnel administratif au sein de l'organisme Célébrations Lévis 2011, conjugué au fait que cet organisme fait partie du périmètre comptable de la Ville, convenir rapidement des modalités de transfert de ses biens à la Ville de Lévis, en tenant compte notamment de la nécessité de conserver une provision suffisante pour s'acquitter des frais à venir.	X				
V12-36	Étant donné l'absence de personnel administratif au sein de l'organisme Célébrations Lévis 2011, conjugué au fait que cet organisme fait partie du périmètre comptable de la Ville, s'assurer d'un suivi quant à sa liquidation finale au registraire des entreprises en 2015.	X				
Personnes morales ayant reçu une subvention d'au moins 100 000 \$		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
V13-25	Dans le but de s'assurer du respect de l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes, et de bénéficier des avantages découlant de l'audit d'états financiers, notamment l'assurance raisonnable de leur fidélité, prendre les mesures nécessaires au respect des obligations mentionnées à cet article pour l'exercice 2013 en ce qui concerne l'organisme Complexe de soccer Honco de Lévis.	X				
V13-26	Dans le but de s'assurer du respect de l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes, et de bénéficier des avantages découlant de l'audit d'états financiers, notamment l'assurance raisonnable de leur fidélité, instaurer un mécanisme de contrôle favorisant le respect de cet article.	X				
Renouvellement du contrat d'exploitation du lieu d'enfouissement technique de Saint-Lambert-de-Lauzon		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
R12-1	En raison des obligations prévues à la Loi sur les cités et villes, notamment à l'article 29.3, concernant les engagements de crédits excédant cinq ans : prendre, avant le 31 mars 2013, les mesures nécessaires afin de ne pas prolonger le contrat d'exploitation du lieu d'enfouissement technique de Saint-Lambert-de-Lauzon en vigueur depuis le 1er janvier 2009.	X				
R12-2	En raison des obligations prévues à la Loi sur les cités et villes, notamment à l'article 29.3, concernant les engagements de crédits excédant cinq ans : s'assurer d'obtenir, dans le cadre de tout octroi de contrat qui diffère des cas d'exception mentionnés à l'article 29.3 de la Loi sur les cités et villes, une autorisation ministérielle lorsque l'engagement de crédits qui en résulte dépasse cinq ans, que ce soit en terme fixe ou par le biais d'une clause de renouvellement.	X				
R12-3	Afin de favoriser les volets de conformité et d'efficacité de la gestion contractuelle de la RIGDCC : améliorer les contrôles de validation dans le processus d'adjudication de contrats et, si opportun, examiner la possibilité d'obtenir formellement de la Ville de Lévis, dans une approche de complémentarité, des services consultatifs en cette matière.	X				

Reddition de comptes du vérificateur général

6

Table des matières

Bureau du vérificateur général.....	1
Activités (mai 2015 à avril 2016).....	1
Ressources	1
Associations, forums et formation.....	2
État des dépenses du bureau du vérificateur général (au 31 décembre 2015)	3

Bureau du vérificateur général

- 1 Le bureau est constitué du vérificateur général et d'une adjointe exécutive. Lors de la réalisation de mandats d'audit, le vérificateur général procède à l'embauche de ressources externes, en fonction des compétences requises.

Activités (mai 2015 à avril 2016)

- 2 L'intervention du vérificateur général de Lévis, concernant l'audit des états financiers des entités faisant partie de son champ de compétence et l'audit du calcul du taux global de taxation réel, se fait en étroite collaboration avec les auditeurs externes. Pour 2015, j'ai signé des rapports d'auditeur concernant ces cinq organisations, de même que le taux global de taxation réel.
- 3 Dès mon arrivée en fonction, en avril 2015, j'ai entrepris une prise de connaissance des enjeux et intérêts significatifs de la Ville. Le chapitre 1 de mon rapport daté du 5 octobre 2015 en présente une synthèse, reprise dans l'annexe A du présent rapport. J'ai de plus réalisé un audit de l'application des recommandations concernant la Société de transport de Lévis, aussi publié le 5 octobre dernier.
- 4 En lien avec les enjeux identifiés à mon arrivée, j'ai entrepris l'étude de la gestion contractuelle, et réalisé un audit sur l'octroi des contrats de 100 000 dollars et plus. Parallèlement à cet exercice, j'ai développé une stratégie d'audit sur la gestion des acquisitions de biens et services à la Ville.
- 5 Finalement, j'ai réalisé une étude des activités et des enjeux de l'Office municipal d'habitation de Lévis, dans le but d'identifier les interventions d'audit potentielles qui pourraient y être réalisées au cours des prochaines années. Cet examen sera présenté prochainement aux membres du conseil d'administration de l'Office.

Ressources

- 6 La réalisation de mandats d'audit dans un cadre non financier requiert une expertise spécifique concernant, par exemple, le développement de programmes d'audits visant à collecter une preuve documentaire et testimoniale suffisante pour évaluer objectivement les systèmes et les procédures opérationnels en place ainsi que ceux relatifs à la gestion de l'information et à la reddition de comptes. Outre mon expérience de travail, cette expertise n'est pas disponible actuellement au bureau du vérificateur général de Lévis.
- 7 Afin de réaliser mon mandat, je procède donc à l'embauche de ressources externes ayant déjà effectué des audits dans un contexte de vérification législative. La gestion des contrats en semblable matière exige non seulement une définition précise des

Chapitre 6

attentes du vérificateur général, mais également de sa part une surveillance étroite des travaux réalisés.

- 8 Le tableau suivant présente les ressources externes qui ont collaboré aux travaux du vérificateur général, entre mai 2015 et avril 2016.

Ressources externes	Montants (mai 2015 à avril 2016)
Guy Perron CPA inc.	39 840 \$
Guy Tremblay CPA, CA	40 860
Michel Paré CIA, CISA, CRISC, Actuaire	12 690
Mallette S.E.N.C.R.L., société de comptables professionnels agréés	14 100
Myriam Lévesque CPA, CA	3 450
Groupe Expertise Conseil et Gestion inc.	2 360
JNT conseils inc.	470
Total	113 770 \$

- 9 Compte tenu des ressources disponibles, les projets d'audit que j'entreprends doivent être modestes, soit de l'ordre de 1 000 heures. À titre d'illustration, l'effort global de vérification pour les sept projets retenus au chapitre 2 s'élèverait approximativement à 8 500 heures. Actuellement, environ 2 500 heures par année peuvent être consacrées directement aux activités d'audit. À ce rythme, la réalisation des projets envisagés pourrait s'échelonner sur une période de trois à quatre ans, si aucun autre mandat d'audit n'est entrepris. Or, d'autres secteurs de la Ville, ou d'autres organisations faisant partie du champ de compétence du vérificateur général, pourraient nécessiter des interventions.
- 10 Dans ce contexte, mes intentions sont d'une part de doter la Ville d'une expertise additionnelle pour la réalisation de mandats d'audit de performance, et d'autre part d'adapter la méthodologie d'audit aux besoins de la Ville.
- 11 Je poursuivrai donc mes démarches en 2016 pour assurer un juste équilibre entre le nombre et l'ampleur des mandats d'audit et les ressources disponibles.

Associations, forums et formation

- 12 Le vérificateur général participe à un regroupement des dix vérificateurs législatifs municipaux, l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec. Ce regroupement constitue un lieu d'échange d'expertises et de connaissances pertinentes à l'exercice de nos fonctions.
- 13 Par ailleurs, la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (CCAF/FCVI), créée par les vérificateurs législatifs canadiens, fournit aussi un forum d'échanges et de

support. Récemment, la CCAF/FCVI a créé un regroupement des vérificateurs généraux municipaux du Canada. Celui-ci est appelé à jouer un rôle important dans le futur concernant l'échange de pratiques professionnelles entre pairs et la formation.

- 14 Afin de me conformer aux exigences de ma profession, j'ai participé depuis mai 2015 à 34 heures de formation visant principalement la connaissance du secteur municipal, la comptabilité, l'audit financier ainsi que l'audit de performance.

État des dépenses du bureau du vérificateur général (au 31 décembre 2015)

- 15 Le budget du vérificateur général est déterminé par l'article 107.5 de la Loi sur les cités et villes. Pour l'année 2015, celui-ci s'élève à 345 000 dollars et représente un peu plus que le taux statutaire de 0,15 % du budget de fonctionnement de la Ville.
- 16 Notons que le bureau du vérificateur général a enregistré un surplus de l'ordre de 55 000 dollars en 2015, dû principalement à l'absence d'un titulaire de la fonction durant les quatre premiers mois de l'année. À ma demande, le conseil de la Ville a accepté de reporter ces crédits inutilisés à l'année 2016.
- 17 Voici l'état des dépenses du bureau du vérificateur général de la Ville de Lévis pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015. Le rapport de l'auditeur indépendant est présenté à la suite.

	Budget	Réalizations	
	2015	2015	2014
Rémunération	190 737 \$	165 345 \$	116 518 \$
Avantages sociaux et charges sociales	48 114	47 689	31 722
Déplacement et représentation	2 830	1 156	130
Publications	3 770	1 210	2 334
Honoraires professionnels	91 999	66 387	14 091
Formation	1 890	1 626	-
Cotisations versées à des associations	2 830	3 193	973
Fournitures de bureau	2 830	3 036	118
	345 000 \$	289 642 \$	165 886 \$

Note complémentaire

Principales méthodes comptables :

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

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

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

MALLETTE

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
Courriel info.quebec@mallette.ca

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Aux membres du conseil,

Nous avons effectué l'audit de l'état des dépenses engagées (informations financières) du vérificateur général de la Ville de Lévis pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015. Ces informations financières ont été préparées afin de satisfaire à l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19).

Responsabilité de la direction pour les informations financières

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

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les informations financières, sur la base de notre audit. Nous avons réalisé notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les informations financières ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les informations financières. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les informations financières comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de la Ville portant sur la préparation et la présentation fidèle des informations financières 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. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, le cas échéant, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des informations financières.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT (suite)

Opinion

À notre avis, les informations financières donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle des dépenses engagées par le vérificateur général de la Ville de Lévis pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

*Mallette S.E.N.C.R.L.*¹

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

Société de comptables professionnels agréés

Québec, Canada

Le 27 avril 2016

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

MALLETTE

Annexe
Mandat du vérificateur général

A

Table des matières

Portée du mandat du vérificateur général.....	1
Une préoccupation partagée : la recherche d'une meilleure efficacité.....	2
Cadre normatif et méthodologique	4

Portée du mandat du vérificateur général

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

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

Entités relevant du champ de compétence du vérificateur général

- 6 Cinq entités font partie du champ de compétence du vérificateur général. La Ville de Lévis, la Société de transport de Lévis, la Régie intermunicipale de gestion des déchets, l'Office municipal d'habitation et la Société de développement économique possèdent leur propre structure de gouvernance. Le Vérificateur général est habilité à effectuer l'audit financier, l'audit de conformité et l'audit de performance dans ces cinq organismes.
- 7 L'ampleur des ressources gérées par ces entités et les attentes à leur égard justifient des interventions de la part du vérificateur général, soit du point de vue de la gouvernance, de la gestion et de la pérennité des actifs, de l'efficacité de certains processus clés, soit de l'efficacité à livrer des résultats conformes à ce qu'exige leur mission.

Une préoccupation partagée : la recherche d'une meilleure efficacité

- 8 Lors des rencontres que j'ai menées à ce jour, les élus et les gestionnaires de la Ville m'ont communiqué un ensemble d'informations en regard des activités de la Ville et ont partagé certaines pistes pour en améliorer la gestion. Plusieurs de ces considérations étaient associées au thème de l'efficacité. Selon la CCAF/FCVI Inc², « l'efficacité est la capacité à tirer le meilleur parti des ressources disponibles », soit « d'obtenir la meilleure qualité et le meilleur rendement (quantité) possible à partir des intrants disponibles »³.
- 9 Ces discussions reflètent une disposition favorable à l'amélioration continue. Elles m'ont permis d'identifier cinq thèmes porteurs en matière d'efficacité dans le contexte des pratiques de gestion actuelles de la Ville.
 - Planification stratégique et opérationnelle : Dans la mesure où l'engagement et le ton donné par la direction sont empreints du leadership nécessaire, le cycle de la planification permet de fixer des buts et de s'y référer pour le développement de stratégies et l'attribution des ressources. Les acteurs concernés sont alors à même d'orienter leurs efforts vers ces buts.
 - Gestion de projets et gestion des opérations : La gestion de projets vise des initiatives ponctuelles définies dans le temps et englobe la planification, l'organisation et le contrôle des activités et des ressources en visant l'atteinte d'objectifs précis. La gestion des opérations fait référence aux interventions visant à s'assurer que les tâches ou les fonctions répétitives sont organisées de façon à éviter les pertes systémiques.

² La CCAF/FCVI Inc. est une fondation qui a pour mission d'encourager et de consolider l'audit de performance, la surveillance et la reddition de comptes dans le secteur public, au Canada et à l'étranger, grâce à la recherche, à l'éducation et au partage des connaissances.

³ *Guide pratique sur l'audit de l'efficacité*, 2014, p. 8, CCAF/FCVI Inc.

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

mes audits (voir l'annexe C à ce sujet). Je considère que la qualité de la communication est la pierre angulaire de l'adhésion des gestionnaires à mes recommandations qui viseront notamment l'amélioration des pratiques de gestion.

Cadre normatif et méthodologique

- 13 Pour assurer la qualité de ses travaux, le vérificateur général s'appuie sur un ensemble de normes édictées par CPA Canada, l'organisme chargé d'encadrer les travaux de certification de la profession d'auditeur. Sous-jacentes aux normes spécialisées qui encadrent l'audit financier, l'audit de conformité et l'audit de performance, certaines exigences s'appliquent à tous les travaux visant à procurer un niveau d'assurance. Elles concernent généralement :
- les règles déontologiques applicables au vérificateur, y compris son indépendance par rapport aux entités faisant l'objet de l'audit;
 - le contrôle de la qualité;
 - l'esprit critique, le jugement professionnel ainsi que les compétences et techniques en matière de certification;
 - la planification et l'exécution des missions d'audit;
 - l'obtention d'éléments probants suffisants et appropriés;
 - le recours à des spécialistes et la réalisation des consultations appropriées;
 - l'établissement des conclusions de l'audit;
 - le contenu des rapports d'audit;
 - la documentation des dossiers d'audit.
- 14 Lors d'un audit de performance, la méthodologie privilégiée par le vérificateur général vise la conformité à ces exigences et comporte différentes étapes. Après avoir arrêté un sujet d'audit, le vérificateur réalise une analyse préliminaire afin de répertorier les pratiques de saine gestion dans le domaine et d'établir la stratégie d'intervention. Par la suite, lors d'un examen détaillé, la situation existante est confrontée aux saines pratiques. Enfin, un rapport d'audit est présenté aux gestionnaires concernés pour obtenir leurs commentaires. Ce rapport est publié dans le rapport annuel du Vérificateur général au conseil municipal.
- 15 Le vérificateur recherche un niveau d'assurance élevé pour étayer les constats et conclusions de ses rapports. À cet égard, notons que l'assurance absolue ne peut être atteinte en raison de l'existence de facteurs comme le recours au jugement, l'utilisation des sondages, les limitations inhérentes au contrôle et le fait qu'une grande partie des éléments probants que peut obtenir le praticien sont de nature convaincante plutôt que concluante.

- 16 L'application judicieuse de cette méthodologie favorisera la collaboration des responsables, en plus d'inciter à la recherche des meilleures solutions et à l'application des recommandations formulées.
- 17 Finalement, je ne pourrais passer sous silence ce que plusieurs considèrent comme les critères de qualité d'un rapport d'audit.
- Valeur ajoutée : Le rapport favorise la prise de décisions éclairées sur des sujets d'importance pour l'organisation (pertinence et significativité).
 - Produit à temps : Le rapport perd de sa pertinence s'il est produit trop tard suivant le moment de l'évaluation et ne favorise pas la prise de décisions éclairées.
 - Fondé objectivement : Les analyses sont réalisées en profondeur, afin d'éviter les dérives dues à la présentation de cas d'espèce.
 - Compréhensible : Le rapport évite les démonstrations inutilement techniques et vulgarise le sujet traité autant que possible.
 - Produit à un coût raisonnable : Le coût d'un audit ne devrait pas excéder les avantages qu'en tirent les décideurs et ultimement la population.

Annexe

Extrait de la Loi sur les cités et villes

À jour au 1^{er} mai 2016

Extrait de :

L.R.Q. chapitre C-19

LOI SUR LES CITÉS ET VILLES

IV.1. — Vérificateur général

107.1. Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général. [2001, c. 25, a. 15.]

107.2. Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat de 7 ans. Ce mandat ne peut être renouvelé. (2001, c. 25, a. 15.)

107.3. Ne peut agir comme vérificateur général :

1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;

2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1°;

3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7.

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

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

1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer;

2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107,2. (2001, c. 25, a. 15.)

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

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur au produit que l'on obtient en multipliant le total des autres crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement par :

1° 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$;

2° 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$;

3° 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$;

4° 0,14 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$;

5° 0,13 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;

6° 0,12 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 \$ et de moins de 1 000 000 000 \$;

7° 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.

Dans le cas où le budget de la municipalité prévoit des crédits pour des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production, de transmission ou de distribution d'énergie électrique, 50 % seulement de ceux-ci doivent être pris en considération dans l'établissement du total de crédits visé au deuxième alinéa. [2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 5.]

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

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

Annexe B

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. [2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 20.]

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

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

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

1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;

2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires. [2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 6.]

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

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui

reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

1° des états financiers annuels de cette personne morale;

2° de son rapport sur ces états;

3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

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

1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;

2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

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

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

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

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge

nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions. [2001, c. 25, a. 15.]

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

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

107.13. Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au maire, pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception, un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner concernant, notamment :

1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;

2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;

3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;

4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;

5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;

6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficience;

7° la mise en œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire ou au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à

son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil ou du conseil d'administration, selon le cas, avant la transmission de son rapport annuel. Le maire ou le président du conseil d'administration doit déposer le rapport à son conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

Lorsque le vérificateur général transmet un rapport au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, il doit également en transmettre une copie au maire de la municipalité pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception. [2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 21.]

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

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

1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice se terminant à cette date;

2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1). [2001, c. 25, a. 15; 2006, c. 31, a. 16; 2010, c. 18, a. 22.]

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

Dans ce rapport, il déclare notamment si les états financiers représentent fidèlement leur situation financière et le résultat de leurs opérations à la fin de leur exercice financier. [2001, c. 25, a. 15.]

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

Annexe B

renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement.

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

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

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

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

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

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

Outre les autres pouvoirs qui peuvent lui être confiés, le comité créé dans le cas de l'agglomération de Montréal formule au conseil d'agglomération des avis sur les demandes, constatations et recommandations du vérificateur général concernant l'agglomération. Il

informe également le vérificateur général des intérêts et préoccupations du conseil d'agglomération sur sa vérification des comptes et affaires de la municipalité centrale. À l'invitation du comité, le vérificateur général ou la personne qu'il désigne peut assister à une séance et participer aux délibérations. [2001, c. 25, a. 15; 2008, c. 19, a. 11.]

Annexe

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

Table des matières

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

Message du vérificateur général de la Ville de Lévis

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

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

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

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

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

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

Le vérificateur général de la Ville de Lévis,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Yves Denis', is placed over a light blue rectangular background.

Yves Denis, CPA auditeur, CA

Assises

Encadrement

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

Valeurs

- 5 L'objectivité des travaux du VG repose, en premier lieu, sur son indépendance face à l'Administration et aux organismes audités. Ce principe sous-tend une réserve et une

¹ Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19), articles 107.1 à 107.17.

distance qu'il doit observer afin de ne pas prendre part aux décisions de gestion des unités administratives. Ces dernières sont tenues, quant à elles, d'éviter de créer toute situation qui pourrait faire en sorte de réduire cette indépendance.

Audit de performance

Définitions

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

Sélection des activités

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

les politiques régissant l'Administration publique et les meilleures pratiques applicables.

Accès à l'information

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

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

peuvent pas consulter les sommaires de plan d'audit, ni les ébauches de rapports, ni les autres documents d'audit détenus par le VG, tels que les feuilles de travail.

Étapes et responsabilités partagées lors d'un audit de performance

- 28 Le déploiement d'un audit de performance se fait sur quatre grandes étapes¹. Pour chacune d'elles, la collaboration des gestionnaires et du personnel est primordiale.

Contact avec l'unité administrative

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

Étude préliminaire (planification)

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

¹ Le déroulement d'un audit de conformité est essentiellement le même.

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

Examen détaillé

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

vue. Les commentaires alors échangés sont pris en compte pour la rédaction du rapport.

Recommandations préliminaires et projet de plan d'action

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

Rapport d'audit

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

Plan d'action définitif

- 46 Le plan d'action définitif, qui concrétise les engagements des gestionnaires à l'égard de la mise en œuvre des recommandations, est produit par les gestionnaires à la fin de

l'audit. Ce plan d'action énonce les mesures, les indicateurs et les échéanciers de réalisation permettant la mise en œuvre complète des recommandations.

Sommaire - Déroulement d'un audit de performance et responsabilités

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

- 47 Des spécialistes peuvent être appelés à intervenir tout au long d'un audit de performance. Le spécialiste est une personne réputée comme étant un chef de file dans un domaine d'activité et qui est choisie par l'équipe d'audit pour formuler des avis – mais non prendre des décisions – sur la portée et l'importance des questions d'audit, les secteurs d'examen, les risques identifiés et l'étendue de l'audit. Ces conseillers sont choisis en fonction de leurs compétences, de leur expertise, de leurs connaissances dans un domaine d'audit précis et de leur expérience.

Publication du rapport

Avant le dépôt

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

Séance à huis clos avec les conseillers

- 50 Les conseillers qui assistent à la séance à huis clos qui leur est réservée reçoivent un exemplaire du rapport et du matériel de communication sur celui-ci. Étant donné le caractère confidentiel de ces documents, ceux-ci seront remis au VG à la fin de la séance.

Transmission aux médias sous embargo

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

Dépôt au conseil municipal

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

Suivi de l'application des recommandations

- 55 La formulation de recommandations donne lieu systématiquement à un suivi de la part du VG. Ce suivi permet d'établir si les recommandations formulées ont été appliquées et si les mesures prises ont permis de remédier aux déficiences observées. Ainsi, pour toutes les recommandations émises par le VG, un suivi est effectué au plus tard trois ans après le dépôt du rapport au conseil municipal.
- 56 Le VG fait appel à cette occasion aux unités administratives concernées pour obtenir l'information pertinente et faciliter l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations. Les résultats de cet exercice sont publiés dans le Rapport annuel du vérificateur général au conseil municipal. Pour certains audits ou certaines recommandations, le VG peut choisir d'effectuer un suivi plus approfondi, notamment lorsque les recommandations présentent un intérêt particulier. Ces travaux s'apparentent alors à ceux associés à un audit. Peu importe la nature du suivi, les recommandations qui ne sont pas appliquées pourraient faire l'objet d'un autre suivi plus tard.

Relations avec le conseil de la Ville

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

Références

- 60 La conception de ce guide est inspirée de publications produites par d'autres vérificateurs législatifs à ce sujet. Ainsi les modèles des vérificateurs généraux du

Annexe C

Canada, du Québec et municipaux ont contribué, de près ou de loin, à alimenter le présent guide.



Le Vérificateur général

2309, chemin du Fleuve

Lévis (Québec)

G6W 5P7

418 835-8565

verificateurgeneral@ville.levis.qc.ca