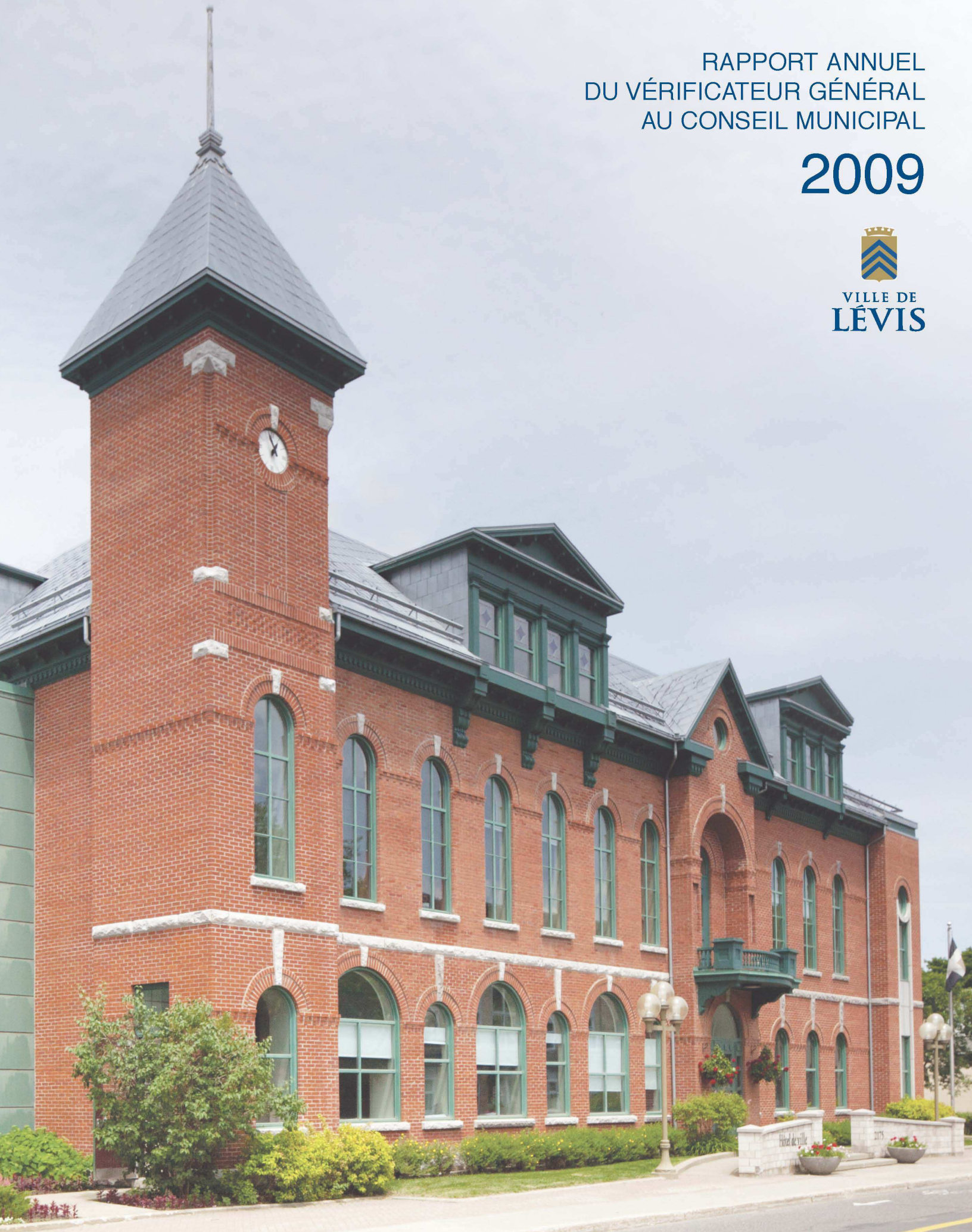


RAPPORT ANNUEL
DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
AU CONSEIL MUNICIPAL

2009



VILLE DE
LÉVIS



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

2009

Présenté au conseil municipal



Le 18 octobre 2010

Madame Danielle Roy Marinelli
Mairesse de la Ville de Lévis
2175, chemin du Fleuve
Saint-Romuald (Québec) G6W 7W9

Madame la mairesse,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19), j'ai le plaisir de vous transmettre le rapport annuel du vérificateur général 2009, pour dépôt au conseil de la Ville de Lévis.

Veillez agréer, Madame la mairesse, l'expression de mes sentiments distingués.

Le vérificateur général de la Ville de Lévis,

A handwritten signature in blue ink that reads "André Matte". The signature is written in a cursive, flowing style.

André Matte, CA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Table des matières

Introduction

Chapitre 1 Observations du vérificateur général

Chapitre 2 Gestion de la fonction résidentielle

Chapitre 3 Vérifications et travaux divers

Chapitre 4 Suivi des recommandations antérieures

Chapitre 5 État des dépenses du vérificateur général

Annexe A Règlement de contrôle intérimaire RV-2008-07-77 sur la gestion de la fonction résidentielle

Annexe B Politique sur la gestion de la fonction résidentielle

Annexe C Plan de gouvernance adopté par le conseil de la Ville de Lévis

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

Introduction

Chaque année, selon l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes*, le vérificateur général doit transmettre au maire ou à la mairesse, pour dépôt au conseil, un rapport constatant les résultats de sa vérification et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner.

Cette vérification lui donne l'occasion de contribuer à l'amélioration constructive de l'administration municipale, et l'opportunité d'apporter aux citoyens et citoyennes, de même qu'au conseil, un sentiment d'assurance quant à la fiabilité de leurs états financiers et à la conformité des opérations aux lois, règlements, politiques et directives qui les encadrent. Dans cette optique, le vérificateur général, tout au long des travaux qu'il effectue, doit garder continuellement à l'esprit le cadre prévu par la loi et les notions d'éthique chapeautant son rôle, comme l'indépendance et l'objectivité.

Pour cette première année de mandat, j'ai choisi de déployer des efforts particuliers à la réalisation d'une mission de vérification de conformité et d'optimisation de la gestion de la fonction résidentielle, considérant l'impact majeur de la valeur ajoutée que pouvait engendrer une semblable mission. Il m'est également apparu important de réaliser une mission de conformité relativement aux contrats adjugés par la Ville de Lévis, ainsi qu'une autre concernant le traitement alloué aux membres du conseil.

Naturellement, il me fallait accomplir certaines tâches spécifiques prévues par la loi, comme la surveillance de la vérification externe à laquelle doivent se soumettre les personnes morales recevant des subventions municipales annuelles de 100 000 \$ et plus. J'ai dû toutefois, exceptionnellement, m'abstenir de la vérification financière en raison de la conjoncture particulière dont je traiterai plus loin, en m'assurant que le conseil bénéficiait d'alternatives suffisantes. Enfin, le suivi de l'application des recommandations présentées dans les rapports annuels antérieurs est venu compléter l'étendue des travaux supportant le contenu du présent document.

Je laisse donc aux membres du conseil de la Ville de Lévis, ainsi qu'à tout autre lecteur et lectrice, le loisir de constater le résultat de ces travaux dans les pages qui suivent, en espérant que tous pourront y trouver des éléments de connaissance, d'amélioration et d'assurance relativement aux opérations de l'administration municipale de Lévis.

Observations du vérificateur général

CHAPITRE

1

Table des matières

Mandat du vérificateur général	5
Notions d'économie, d'efficacité et d'efficacité	10
Conjoncture particulière.....	12
Codification numérique des recommandations	14
Commentaires des directions sur les constats et recommandations	14

Mandat du vérificateur général

- 1.1 Lors de mes travaux de vérification, j'ai constaté que certains aspects du mandat du vérificateur général étaient parfois méconnus de ceux et celles qui, de façon directe ou indirecte, sont concernés par ce mandat. Je débute donc par une section ayant comme objectif de le décrire, quant à sa durée, sa nature, sa portée, ses balises et les moyens supportant sa réalisation. Notez que le tableau 1, apparaissant à la page 8, brosse un portrait associatif entre les différents volets du mandat et les entités touchées dans le contexte de la Ville de Lévis.

Durée du mandat

- 1.2 La loi prévoit que toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général. Il est nommé par le conseil de la Ville, pour un terme de sept ans qui ne peut être renouvelé.

Nature et portée du mandat

- 1.3 Le mandat du vérificateur général comporte les volets suivants :
1. pour l'ensemble des « personnes morales à vérifier », tel que définies selon la loi, soit la municipalité et les organismes qu'elle contrôle :
 - la vérification des comptes et affaires, à savoir la vérification financière et la production d'un rapport sur les états financiers, la vérification de conformité des opérations aux lois, règlements, politiques et directives, ainsi que la vérification de l'optimisation des ressources;
 - la réalisation d'enquêtes sur demande;
 - la vérification des régimes ou des caisses de retraite;
 - la production de rapports occasionnels;
 2. pour la municipalité seulement :
 - la vérification de l'état établissant le taux global de taxation et la production d'un rapport à cet effet;
 - le dépôt d'un rapport annuel;
 3. pour les organismes recevant de la municipalité une subvention annuelle de 100 000 \$ et plus, définis comme « personnes morales subventionnées » selon les termes de la loi, et tout autre bénéficiaire d'une aide accordée par une personne morale à vérifier :
 - la vérification de leurs comptes ou de leurs documents, selon ce que le vérificateur général juge utile à l'accomplissement de ses fonctions;
 4. pour les personnes morales subventionnées seulement :
 - la surveillance de la vérification externe à laquelle elles doivent légalement se soumettre.

- 1.4 La *Loi sur les cités et villes* stipule que la vérification des comptes et affaires est effectuée dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, et qu'elle ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales visées. Pour ce qui est d'une enquête particulière, le vérificateur général doit y procéder, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, pourvu qu'elle relève de sa compétence, et qu'elle n'ait pas préséance sur ses obligations principales. Enfin, le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite de la municipalité, lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.

Personnes morales à vérifier

- 1.5 L'article 107.7 définit les personnes morales à vérifier comme étant :
- la municipalité;
 - toute personne morale dont la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % des parts ou actions votantes en circulation ou nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration;
 - à compter du 1^{er} janvier 2011, toute personne morale faisant partie du périmètre comptable défini dans les états financiers.
- 1.6 Le tableau 1, apparaissant à la page 8, énumère entre autres ces entités dans le contexte de la Ville de Lévis.

Vérification des comptes et affaires

- 1.7 Comme mentionné précédemment, la vérification des comptes et affaires définie par la *Loi sur les cités et villes* comporte trois aspects, soit la vérification financière, la vérification de conformité et enfin, celle d'optimisation des ressources.
- 1.8 La vérification financière d'une entité consiste à s'assurer de l'exactitude de ses états financiers. Pour ce faire, le vérificateur général doit s'assurer que les comptes et registres sont correctement tenus, et que les états financiers rapportent fidèlement, de façon cohérente et normalisée, la situation financière de l'entité. Il doit, à cet effet, faire rapport de sa vérification au conseil de chacune des personnes morales à vérifier.
- 1.9 La vérification de conformité a pour but, quant à elle, de s'assurer que les opérations visées sont effectuées en respect des lois, politiques, règlements et directives en vigueur. Elle peut être basée entre autres sur la prise de renseignements, l'examen de pièces probantes, les discussions, les entrevues et les analyses.
- 1.10 Enfin, la vérification d'optimisation a pour objectif de constater si les gestes posés et les moyens mis en œuvre par l'entité le sont de façon économe, efficiente et efficace. Ces trois notions seront présentées de manière explicite un peu plus loin dans le texte.

Vérification de l'état établissant le taux global de taxation

- 1.11 Le taux global de taxation est calculé en fonction de règles définies par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire. Il constitue une approximation du niveau moyen de certaines taxes imposées par la municipalité, exprimée sous la forme d'un montant pour chaque centaine de dollars d'évaluation foncière. Ce taux est utilisé, entre autres, par le gouvernement du Québec dans le calcul des sommes remises aux municipalités, pour compenser les pertes de revenus conséquentes au fait que les immeubles gouvernementaux ne sont pas sujets à l'imposition de taxes municipales.
- 1.12 Le vérificateur général doit procéder à la vérification de l'état établissant le taux global de taxation, et faire rapport au conseil sur la conformité de son établissement en regard des articles de la *Loi sur la fiscalité municipale* qui en définissent le mode de calcul.

Surveillance de la vérification externe des organismes subventionnés

- 1.13 Il est stipulé à l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* que toute personne morale recevant une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.
- 1.14 Le vérificateur de cet organisme doit transmettre au vérificateur général une copie :
- des états financiers annuels;
 - de son rapport sur ces états;
 - de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants ou dirigeantes de cette entité.
- 1.15 Il doit également mettre à sa disposition, tout document se rapportant à ses travaux de vérification et leurs résultats, fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires, ainsi qu'effectuer toute vérification additionnelle exigée par le vérificateur général, si ce dernier estimait que les renseignements, documents et explications obtenus étaient insuffisants.

Dépôt d'un rapport annuel et de rapports occasionnels

- 1.16 Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au maire ou à la mairesse, pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception, un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice précédent, et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner. Dans ce rapport, la portée des vérifications de conformité ou d'optimisation dont il rapporte les résultats touche parfois l'exercice en cours. En effet, il serait inopportun de ne pas faire bénéficier le conseil de ses constatations les plus récentes dans le rapport annuel, lorsque cela s'avère possible.

1.17 Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire ou à la mairesse, ou au président ou à la présidente du conseil d'administration d'une autre personne morale à vérifier, qui doit le déposer à son conseil, un rapport faisant état de constatations ou recommandations méritant d'être portées à leur attention. Lorsqu'un tel rapport est remis au président ou à la présidente du conseil d'une entité autre que la municipalité, il doit également être transmis au maire ou à la mairesse, et déposé par lui ou par elle au conseil de la Ville.

Tableau 1 : Champ d'action du vérificateur général de la Ville de Lévis tel que permis par la loi pour l'exercice 2009

	Vérification financière	Vérification de conformité	Vérification d'optimisation	Vérification du taux global de taxation	Surveillance de la vérification financière	Vérification des comptes ou documents	Enquête sur demande du conseil de la Ville	Régimes et comités de retraite	Dépôt d'un rapport annuel	Production de rapports occasionnels
Personne morale à vérifier										
Ville de Lévis	•	•	•	•		•	•	•	•	•
Société de transport de Lévis	•	•	•			•	•	•		•
Régie intermunicipale de gestion des déchets des Chutes-de-la-Chaudière	•	•	•			•	•	•		•
Société de développement économique de Lévis	•	•	•			•	•	•		•
Office municipal d'habitation de Lévis	•	•	•			•	•	•		•
Personnes morales subventionnées										
Alliance-jeunesse Chutes-de-la-Chaudière					•	•	•			
Centre aide et prévention jeunesse					•	•	•			
Centre socio-culturel et sportif St-Étienne					•	•	•			
Diffusion Avant Scène					•	•	•			
Diffusion culturelle de Lévis					•	•	•			
Patro de Lévis					•	•	•			
Autres bénéficiaires d'une aide						•	•			

Note : L'organisme Célébrations Lévis 2011 fera partie, selon toute vraisemblance, des personnes morales subventionnées en 2010, et des personnes morales à vérifier à compter de 2011.

Ressources affectées à la réalisation du mandat

- 1.18 L'article 107.5 de la *Loi sur les cités et villes* stipule qu'un crédit doit faire partie du budget de la municipalité pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions. Le montant de ce crédit doit être égal ou supérieur à un pourcentage de tous les autres crédits relatifs aux dépenses de fonctionnement, ledit pourcentage variant selon l'importance de celles-ci. Dans le cas de la Ville de Lévis, il est fixé à 0,16 %. À mon avis, le niveau de ressources dont peut disposer le bureau du vérificateur général avec le crédit minimum prévu par la loi s'avère nettement insuffisant, par rapport à l'ampleur de ses tâches tel qu'elles ressortent dans l'énoncé et l'esprit de la loi.

Collaboration interne et externe

- 1.19 Le vérificateur général pourrait difficilement réaliser ses tâches sans la collaboration des employés et employées de l'administration municipale et des autres personnes morales à vérifier. D'ailleurs, je tiens à profiter de l'occasion pour souligner la grande coopération que j'ai reçue des directions de la Ville et des autres entités visées par mes travaux.
- 1.20 L'assistance de firmes professionnelles externes est également nécessaire à l'exécution du mandat confié au vérificateur général. Elle est destinée à apporter des expertises pertinentes à la réalisation de missions de vérification, en plus d'avoir pour effet d'en élargir le périmètre, en permettant à des ressources humaines externes d'être au service du bureau du vérificateur général.
- 1.21 Plus spécifiquement dans le cas de la vérification financière, les firmes comptables s'avèrent des partenaires importants, car le vérificateur général s'appuie en grande partie sur leurs travaux pour réaliser ses missions de vérification financière et de vérification de l'état établissant le taux global de taxation. Le vérificateur externe de la municipalité, qui selon la loi doit lui aussi produire un rapport de vérification sur les états financiers, peut également compter sur l'apport du vérificateur général dans la réalisation de son mandat. Cette approche efficiente, encadrée par les normes canadiennes d'audit, permet à chacun d'eux d'émettre une opinion qui lui est propre, mais en minimisant le dédoublement des tâches.
- 1.22 Dans le cas de la Ville de Lévis, en raison des ressources limitées dont dispose le bureau du vérificateur général, la majeure partie des travaux de vérification financière est effectuée par le vérificateur externe, contrairement à certaines villes du Québec beaucoup plus peuplées. Mais la participation du vérificateur général, entre autres, à la planification des opérations et aux choix stratégiques, sa latitude d'intervention, sa connaissance de l'organisation municipale, tout comme son analyse approfondie des résultats des ouvrages réalisés par le vérificateur externe, lui permettent d'émettre une opinion solide et indépendante sur les états financiers de la municipalité et des autres organismes visés par son mandat.

Notions d'économie, d'efficience et d'efficacité

- 1.23 La vérification d'optimisation vise spécifiquement des notions d'économie, d'efficience et d'efficacité. On retrouvera donc fréquemment des références à celles-ci dans mes constats et recommandations.
- 1.24 Afin de m'assurer que le lecteur ou la lectrice de mon rapport perçoive bien ce que je veux exprimer lorsque je fais mention de ces trois concepts, j'ai cru bon, dans la présente section, d'en exposer les définitions auxquelles je me réfère, et d'illustrer au tableau 2 leur place respective dans la vérification d'optimisation des ressources, au moyen d'un schéma inspiré du National Audit Office du Royaume-Uni.

Économie

- 1.25 L'économie se définit ici comme étant l'acquisition, au meilleur coût et en temps opportun, des ressources financières, humaines et matérielles, en quantité et qualité appropriées. Elle vise plus particulièrement les critères s'intéressant à l'acquisition, à la conservation et à la disposition des ressources, et couvre ainsi la gestion financière, la gestion des ressources matérielles, une partie de la gestion des ressources humaines et enfin la gestion contractuelle.

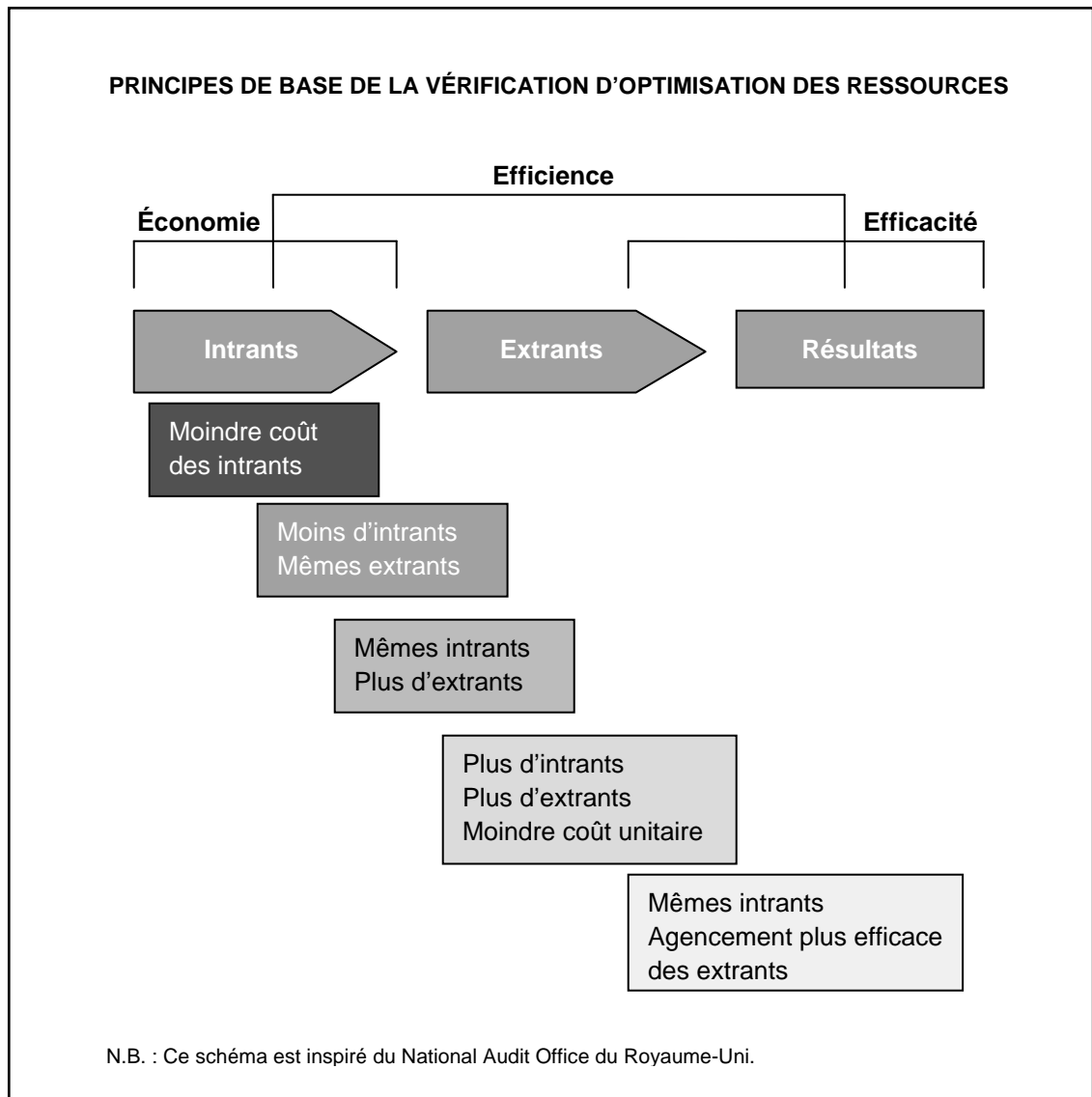
Efficience

- 1.26 L'efficience signifie la transformation, au meilleur rendement, des ressources en biens et services, touchant ainsi les activités de production. Elle est le résultat d'un contrôle ou d'une diminution des coûts par extrant, ou l'augmentation des extrants par unité d'intrant. Les extrants représentent les biens ou services produits. Quant aux intrants, il s'agit des ressources acquises ou utilisées dans le processus de production. Plus spécifiquement, le but de l'efficience est d'atteindre une meilleure organisation des services, ou l'amélioration des facteurs humains de productivité.

Efficacité

- 1.27 L'efficacité représente l'atteinte, au meilleur degré, des objectifs ou autres effets recherchés d'un programme ou d'une activité. De plus, la vérification d'optimisation s'étend à la mesure de cette atteinte. La finalité des activités vérifiées par rapport aux objectifs, aux missions, aux préoccupations, aux orientations et aux cibles, ainsi que la reddition de comptes sont donc au cœur des critères de cette vérification.

Tableau 2 : Schéma illustrant les principes de base de la vérification d'optimisation des ressources.



Conjoncture particulière

- 1.28 La date effective de ma nomination, soit le 1^{er} janvier 2010, ainsi que le fait d’avoir été au service de la Ville de Lévis en 2009, m’ont amené à devoir m’abstenir de toute participation à la vérification financière de la Ville de Lévis et des autres personnes morales à vérifier. En effet, au moment de mon entrée en service, certaines opérations de vérification auxquelles le vérificateur général doit prendre part, par exemple la planification des travaux de vérification, avaient déjà été entamées par le vérificateur externe de la Ville. De plus, la nature de mon affectation précédente faisait en sorte que je me devais d’exclure de mes travaux, pour l’exercice financier 2009, la vérification financière, en raison de ma participation, à cette époque, au cycle comptable ayant supporté la préparation des états financiers.
- 1.29 En contrepois à cette restriction, j’ai tenu à m’assurer que le conseil de la Ville, et des autres personnes morales à vérifier, étaient bien au fait de cette problématique et disposaient d’alternatives suffisantes. Dans cette optique, la lettre reproduite au tableau 3 a été déposée au conseil de la Ville, le 6 avril 2010. Elle avait pour but de l’informer de ces contraintes, et de lui indiquer qu’il bénéficierait d’un rapport de vérification de ses états financiers et de l’état établissant le taux global de taxation, tous les deux résultant des travaux du vérificateur externe. De plus, j’ai rencontré, lors du dépôt de leurs états financiers, chaque conseil d’administration des autres personnes morales à vérifier, afin de leur expliquer la situation, et de leur souligner également le fait qu’ils bénéficiaient d’un rapport de vérification de leurs états financiers, produit par leur vérificateur externe.
- 1.30 Lors de toutes ces rencontres, j’ai tenu à souligner la nature ponctuelle et sélective de cet empêchement, en rappelant qu’il n’aurait plus sa raison d’être dès l’exercice 2010, et qu’il n’entravait pas la réalisation des autres volets du mandat du vérificateur général dans le cadre du rapport annuel 2009.

Tableau 3 : Lettre déposée au conseil de la Ville de Lévis, le 6 avril 2010, concernant la vérification des états financiers au 31 décembre 2009.

Le 30 mars 2010

Madame Danielle Roy Marinelli
Présidente du conseil de la Ville de Lévis
2175, chemin du Fleuve
Saint-Romuald (Québec) G6W 7W9

Objet : Vérification des états financiers au 31 décembre 2009.

Madame la Présidente,

La présente a pour but de vous aviser que je n'ai effectué et n'effectuerai aucune vérification des états financiers de la Ville de Lévis pour l'exercice se terminant au 31 décembre 2009, et qu'il en est et en sera de même pour les personnes morales à vérifier selon l'article 107.7 de la Loi sur les cités et villes, à savoir la Régie intermunicipale de gestion des déchets des Chutes-de-la-Chaudière, la Société de transport de Lévis, l'Office municipal d'habitation de Lévis et la Société de développement économique de Lévis.

Ce choix est motivé par le fait qu'en 2009, à titre de coordonnateur aux comptes payables, à la comptabilité et au contrôle budgétaire de la Ville de Lévis, j'ai participé à la réalisation du cycle comptable sur la base duquel sont préparés les états financiers; je dois donc m'exclure de leur vérification.

Par ailleurs, je tiens à souligner que pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2009, le conseil bénéficiera du rapport du vérificateur externe établi en vertu de l'article 108.3 de la Loi sur les cités et villes, pour la Ville de Lévis ainsi que les organismes mentionnés précédemment. Quant à moi, je m'en remettraï totalement à sa vérification.

Dans le même esprit, je n'ai réalisé et ne réaliserai aucune vérification sur la conformité de l'établissement du taux global de taxation pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2009. J'ai délégué entièrement cette tâche au vérificateur externe qui signera le rapport de vérification à cet effet.

En terminant, je vous rappelle qu'il s'agit d'un contexte temporaire et que dès l'an prochain, je serai en mesure d'effectuer les tâches du vérificateur général relativement aux états financiers et au taux global de taxation. De plus, comme cette situation particulière ne concerne que la vérification financière, je pourrai cette année me consacrer entièrement à des travaux de vérification de conformité et d'optimisation.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le vérificateur général de la Ville de Lévis

André Matte, C.A.

c. c. Membres du conseil de la Ville de Lévis

Codification numérique des recommandations

- 1.31 Dans un souci d'actualisation, la codification numérique des recommandations utilisée dans les précédents rapports du vérificateur général a été modifiée. Elle sera formée dorénavant de trois constituantes, à savoir :
- une lettre représentant l'entité ciblée par la recommandation, définie comme suit :
 - 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, en faisant abstraction des deux premiers caractères, par exemple « 09 » pour le rapport annuel 2009 ;
 - un numéro résultant d'une séquence numérique, commençant chaque année au chiffre un, ladite séquence étant synchronisée, le cas échéant, avec les rapports occasionnels produits avant le rapport annuel.

Commentaires des directions sur les constats et recommandations

- 1.32 Dans toutes mes missions de vérification d'optimisation et de conformité, j'ai invité les directions concernées à émettre leurs commentaires sur les constats et les recommandations qui les touchent. Avec leur accord, ceux-ci ont été reproduits à la suite de chaque bloc de recommandations visées, afin que puisse en bénéficier le lecteur ou la lectrice du présent rapport.

Gestion de la fonction résidentielle

CHAPITRE

2

Table des matières

Contexte	17
Mission et portée de la vérification	17
Sommaire du fonctionnement administratif	18
Constatations et recommandations	19
Encadrement administratif	20
Exigences formelles et analyses informelles	38
Projets résidentiels ne nécessitant pas l'ouverture de nouvelles rues	44
Concordance des approches avec les objectifs du PGVL	45
Conclusion	53

Sigles et Acronymes

CID	Comité inter-directions des développements
COSD	Comité d'orientation stratégique décisionnel
DEV	La Direction du développement
EI	La Direction de l'environnement et des infrastructures
PGVL	Plan de gouvernance de la Ville de Lévis
RCI	Règlement de contrôle intérimaire RV-2008-07-77
URBA	La Direction de l'urbanisme et des arrondissements

Contexte

- 2.1 Le développement résidentiel représente un élément majeur dans le tissu urbain d'une ville comme Lévis, autant par son côté d'enrichissement démographique que fiscal. Il doit donc faire l'objet d'une attention particulière; le territoire étant une ressource précieuse, il est très onéreux, tant humainement que financièrement parlant, d'y apporter des changements une fois celui-ci construit et aménagé.
- 2.2 Selon le schéma d'aménagement et de développement de Lévis, les aires de développements résidentiels prévues permettront l'ajout annuel d'environ 1 000 logements durant plusieurs années. Au printemps 2010, près d'une cinquantaine de projets résidentiels étaient en cours d'analyse ou de réalisation et pouvaient facilement représenter plusieurs centaines de millions de dollars en évaluation foncière. L'administration municipale doit donc porter un soin attentif à la gestion de la fonction résidentielle, car la qualité de vie des personnes qui habiteront ces nouveaux quartiers, ainsi que celle des gens qui les entourent, peut en dépendre. Enfin, plusieurs objectifs de la gouvernance y sont reliés dans des orientations comme celles de développer une ville à dimension humaine, protéger et mettre en valeur notre environnement ou encore, développer notre culture de performance organisationnelle et parfaire notre prestation de services.
- 2.3 Le règlement de contrôle intérimaire RV-2008-07-77 sur la gestion de la fonction résidentielle a pour objet d'encadrer les démarches à suivre pour les projets d'ouverture de nouvelles rues résidentielles dans l'axe et dans les aires de consolidation urbaine, tout comme la politique sur la gestion de la fonction résidentielle adoptée par la résolution CV-2006-07-33. Plusieurs directions de la Ville sont impliquées, comme celles du développement, de l'urbanisme et des arrondissements ainsi que celle de l'environnement et des infrastructures. De plus, la Commission scolaire des Navigateurs ainsi que la Société de transport de Lévis sont mises à profit dans les analyses prévues à ce règlement et à cette politique.

Mission et portée de la vérification

- 2.4 En vertu des dispositions des articles 107.8 et 107.13, j'ai réalisé une mission de vérification de conformité et d'optimisation relativement à la gestion de la fonction résidentielle de la Ville de Lévis, au moyen de prises de renseignements, d'examen échantillonnel de pièces probantes, d'analyses, d'entrevues et de discussions.
- 2.5 Mes objectifs étaient de m'assurer que les saines pratiques de gouvernance et de gestion qui doivent prévaloir dans la gestion de la fonction résidentielle étaient appliquées de façon conforme et optimale, et que les approches actuelles concordaient avec les objectifs du PGVL. L'efficacité et l'efficacités ont été notamment au cœur de mes préoccupations.
- 2.6 Enfin, ma vérification a porté sur les activités s'étendant du 1^{er} janvier 2009 au 30 avril 2010, et s'est limitée au segment de la gestion de la fonction résidentielle qui précède la décision prise par le comité exécutif d'accepter ou non l'amorçage d'un projet de développement résidentiel, et qui vient éclairer cette prise de décision.

Sommaire du fonctionnement administratif

- 2.7 Les décisions prises par le comité exécutif quant à l'acceptation d'aller de l'avant avec de nouveaux projets résidentiels sont, en majeure partie, encadrées de façon formelle par le RCI. L'article 9 de ce règlement rend obligatoire, pour toute ouverture de nouvelles rues à des fins résidentielles dans les zones « aire de consolidation urbaine » et « axe de consolidation urbaine », le dépôt au préalable des documents suivants :
1. une étude démontrant que les capacités résiduelles des réseaux d'aqueduc et d'égout sont suffisantes pour desservir le projet de lotissement présenté;
 2. une étude démontrant l'accessibilité de ce projet de lotissement au réseau de transport en commun;
 3. une étude démontrant que les capacités d'accueil des établissements scolaires primaires et secondaires permettent de desservir ce projet de lotissement;
 4. une étude démontrant que le projet de lotissement n'aura aucun impact négatif sur la sécurité et la fluidité du réseau routier;
 5. des informations permettant de calculer la valeur imposable des immeubles projetés, afin d'analyser la rentabilité du projet de lotissement;
 6. un plan démontrant que le seuil minimum de densité brute moyenne mentionné à l'article 5 du RCI est respecté pour l'ensemble de la zone dans laquelle est situé le projet de lotissement.
- 2.8 On se réfère généralement au dépôt de ces documents comme étant les six critères obligatoires d'acceptation d'un projet.
- 2.9 Il existe également une politique, adoptée par la résolution RV-2006-07-33, toujours en vigueur, qui fait état des cinq premiers critères mentionnés ci-haut, en y ajoutant certaines notions d'objectif et d'assurance, ainsi que la possibilité de considérer d'autres critères urbanistiques ou sociaux.
- 2.10 Lorsqu'un promoteur envisage de réaliser un développement résidentiel, il doit s'adresser à DEV. Celle-ci déclenche le déroulement des opérations ayant pour but ultime de déposer au comité exécutif un rapport fournissant toute l'information lui permettant de prendre une décision éclairée. Ces opérations concernent bien entendu les six critères obligatoires, mais peut également toucher d'autres critères urbanistiques ou sociaux, comme la présence de parcs, la nécessité de boucler des réseaux routiers ou encore l'accessibilité à certains équipements, pour n'en nommer que quelques-uns. S'ajoutent également tous les impacts relatifs à la réglementation municipale, provinciale ou fédérale en lien avec le projet et pouvant influencer la décision ou amener des contraintes.
- 2.11 Plusieurs directions sont appelées à effectuer des travaux d'analyse, de vérification, de concertation, d'information et de suivi, mais de façon plus importante, DEV, URBA et EI, plus spécifiquement le service du génie. Le promoteur, quant à lui, produit plusieurs études à la demande de la Ville, et certains intervenants publics, par exemple la Commission scolaire des Navigateurs, la Société de transport de Lévis, ou encore le ministère des Transports du Québec prennent part aux démarches ou sont appelés à

fournir de l'information. Enfin, plusieurs comités interviennent à des niveaux tant décisionnels qu'opérationnels.

- 2.12 On constate donc que ce processus administratif est très complexe, qu'il fait appel à plusieurs types d'expertise et que de nombreuses personnes y participent. Conséquemment, sa coordination représente un défi organisationnel majeur.
- 2.13 Depuis la fusion des ex-villes réalisée en 2002, la croissance soutenue de la nouvelle Ville de Lévis, appuyée par le leadership de tous les acteurs impliqués dans le développement, a fait ressortir un besoin chronique de ressources et de structures administratives efficaces et efficaces. Dans ces circonstances, une somme importante d'efforts a été consacrée à l'amélioration de la gestion du développement, incluant celui du secteur résidentiel.
- 2.14 Certaines restructurations administratives réalisées en 2007 et 2008, pour ne nommer que celles-là, ont amené des améliorations indéniables. Toutefois, l'évolution rapide de la demande, jumelée à l'accroissement de la complexité légale, du souci environnemental et des attentes des citoyens et citoyennes envers les milieux de vie résidentiels, a fait en sorte qu'il reste encore beaucoup de travail à faire, et qu'on peut s'attendre, dans un proche futur, à devoir y consacrer d'importantes ressources, et à y faire évoluer plusieurs approches de gestion.

Constatations et recommandations

- 2.15 J'ai regroupé mes constatations et recommandations sous quatre volets :
- l'encadrement administratif;
 - les exigences formelles et les analyses informelles;
 - les projets résidentiels ne nécessitant pas l'ouverture de nouvelles rues;
 - la concordance des approches avec les objectifs du PGVL.
- 2.16 Dans les textes qui suivent, afin d'en faciliter la lecture, l'expression « gestion de la fonction résidentielle » fait uniquement référence au segment de cette gestion qui précède la décision prise par le comité exécutif d'accepter ou non l'amorçage d'un projet de développement résidentiel, et qui vient éclairer cette prise de décision.
- 2.17 Il est à noter que lors de mes vérifications, j'ai pris connaissance de certaines démarches effectuées par la Direction générale et d'autres directions visant à améliorer la situation relative à la gestion de la fonction résidentielle. Plusieurs portent sur des modifications aux comités mentionnés subséquemment. Je suis bien sûr totalement en accord avec le fait d'effectuer de telles démarches; cela reflète bien le désir d'atteinte d'un niveau élevé d'efficacité et d'efficacités que j'ai senti chez tous les intervenants et intervenantes au cours de mes travaux de vérification. Enfin, dans le cas où des réorientations seraient déjà en cours de concrétisation au moment du dépôt de ce rapport, j'espère que mes recommandations aideront à bonifier ces nouvelles orientations.

Encadrement administratif

Description des comités

- 2.18 Lorsque j'ai effectué ma vérification, j'ai constaté l'existence de quatre groupes de travail chapeautant les opérations de gestion de la fonction résidentielle, soit :
- le comité d'orientation stratégique décisionnel (COSD);
 - le comité inter-directions des développements (CID);
 - les rencontres statutaires Direction générale/Cabinet;
 - les rencontres spécifiques aux projets de développement tenues par le directeur général.
- 2.19 Notez que les deux derniers groupes de travail peuvent être assimilés à des comités, même s'ils n'en portent pas le nom, étant donné la nature de leurs travaux et la fréquence des réunions. C'est ainsi que je m'y référerai dans les textes qui suivent.
- 2.20 Le mandat du COSD est de produire à la Direction générale et au comité exécutif des avis relatifs aux orientations à retenir pour réaliser des projets dont les enjeux visent le développement harmonieux de la Ville. On y traite de sujets tels la priorisation des projets, l'approche organisationnelle ou encore les critères à considérer, dans un esprit de convergence d'opinions.
- 2.21 Le CID a pour mission de favoriser l'analyse des grands projets. Il a été créé dans le but d'en faire un forum qui permet l'échange d'information, génère des recommandations avisées, et enfin coordonne et supporte la mise en œuvre des projets de développement résidentiel, commercial, industriel et institutionnel.
- 2.22 Le cadre des rencontres statutaires Direction générale/Cabinet est un peu moins bien défini. Initialement, on souhaitait y discuter des problèmes de service à la clientèle, et en ce qui concerne la gestion de la fonction résidentielle, transmettre de l'information au cabinet. Avec le temps, il s'y est ajouté, en partie, une tribune où sont amenés des arguments relatifs à certains dossiers de développement.
- 2.23 Enfin, la Direction générale tient périodiquement des réunions qui sont dédiées au support à la coordination de certains projets de développement spécifiques et à l'arbitrage de différends inter-directionnels qui y sont reliés.
- 2.24 Il est à noter que les travaux de ces quatre comités ne se limitent pas au champ de vérification actuel, soit la gestion de la fonction résidentielle, mais qu'ils peuvent s'étendre à d'autres types de projets de développement ou à d'autres sujets.
- 2.25 De façon très générale, on peut donc constater que ces groupes de travail interviennent dans les actions suivantes :
- définir les orientations et les priorités;
 - coordonner les travaux effectués ou exigés par la Ville;
 - informer les personnes impliquées ou autrement intéressées;

- gérer les problématiques où les consensus sont difficiles à obtenir.
- 2.26 Toutes ces actions sont souhaitables et leur pertinence n'est pas mise en doute. Toutefois, à la lumière de mes vérifications, j'ai constaté certains problèmes structurels et opérationnels des ouvrages de ces comités.

Priorisation, ressources et respect des échéances

- 2.27 Dans les travaux des différents groupes de travail, le contrôle des échéances occupe actuellement une place importante et préoccupe l'ensemble des acteurs, ce qui est normal étant donné leurs multiples interactions. Malgré cela, j'ai noté qu'à plusieurs occasions, les échéances sont reportées ou à tout le moins difficilement respectées. J'y vois trois causes particulières :
- une révision trop fréquente de la priorisation des travaux;
 - un nombre trop élevé de projets simultanés par rapport aux ressources que peuvent y affecter les directions;
 - le manque d'engagement formel à respecter les échéances.
- 2.28 À cause de ces retards, certains intervenants et intervenantes tardent à recevoir les éléments dont ils ont besoin et voient l'avancement de leur travail bloqué. Les biens livrables ne sont pas produits à temps, ce qui crée plusieurs malaises, car tous, que ce soit les directions, les décideurs et décideuses politiques ou encore les promoteurs, ont à cœur que les dossiers soient menés rondement.
- 2.29 Lors de mes examens, la priorisation des travaux est ressortie comme un des éléments-clés dont la bonification pourrait avoir un impact appréciable sur la qualité du processus. Une politique à ce sujet pourrait constituer un point d'ancrage commun, faciliter la planification et introduire plus de stabilité dans la gestion des priorités.
- 2.30 Normalement, un des rôles du plan d'urbanisme, sur lequel je reviendrai un peu plus loin, devrait être la planification du développement du territoire, donc une certaine forme de priorisation. Toutefois, dans la gestion courante, on a besoin d'un cadre plus précis et plus flexible. Une politique est un véhicule administratif permettant cette précision, et le fait qu'on puisse la modifier assez facilement, normalement sans devoir obtenir l'autorisation de tiers externes à la Ville, lui donne la flexibilité nécessaire pour qu'elle évolue au même rythme que l'environnement qu'elle encadre. Elle assure le chaînon entre la gouvernance et l'intendance. Enfin, la présence de ce véhicule sert d'assises solides à l'élaboration de procédures qui permettent de décrire aux employés et employées les gestes à poser de façon détaillée.
- 2.31 Une politique de priorisation des projets résidentiels devrait s'arrimer aux autres éléments directeurs, comme le plan d'urbanisme, le schéma d'aménagement ou le plan triennal d'immobilisations. De plus, des économies pourraient être réalisées si on y envisageait de prioriser le développement des secteurs où des infrastructures municipales sont déjà en mesure de répondre aux besoins des nouveaux développements, sans coûts additionnels majeurs. Notez que tous les éléments constituant cette politique pourraient

alternativement être intégrés à une politique plus globale sur la gestion de la fonction résidentielle, comme j'en parlerai plus loin.

- 2.32 Quant aux problèmes d'insuffisance de ressources, il est à noter que l'application de plusieurs des recommandations formulées tout au long de ce chapitre les diminuerait en partie, grâce à une meilleure efficacité. Mais avec la croissance soutenue que la Ville connaît, il est à mon avis impossible à certaines directions de répondre efficacement à la demande dans les temps requis, avec les ressources humaines actuellement en place, même en appliquant un processus de gestion optimal. Pour y arriver, il faudrait envisager d'affecter de plus grandes ressources à la gestion de la fonction résidentielle. L'impact budgétaire d'une telle affectation pourrait être compensé par des revenus supplémentaires provenant possiblement des promoteurs, si on désire éviter qu'il ne se reflète sur le fardeau fiscal de l'ensemble des contribuables.
- 2.33 Enfin, il y aurait lieu d'encourager l'engagement formel à respecter les échéances, par le biais d'évaluation de la performance et de mécanismes d'imputabilité.

Recommandations

- 2.34
- V09-1 • Adopter une politique de priorisation des projets résidentiels qui serait arrimée avec les plans directeurs pertinents, comme le plan d'urbanisme, ou en intégrer les règles dans une politique plus globale sur la gestion de la fonction résidentielle; considérer l'opportunité d'y inclure une discrimination positive, lorsque la présence d'infrastructures offre déjà des disponibilités à coût réduit.
 - V09-2 • Se positionner sur les solutions possibles au problème de limites imposées par le niveau actuel de ressources affectées à la gestion de la fonction résidentielle, en examinant l'opportunité d'accroître ces ressources.
 - V09-3 • Favoriser l'engagement formel à respecter les échéances établies dans le cadre de la gestion de la fonction résidentielle, par le biais de mécanismes d'évaluation et d'imputabilité.

Commentaires émis par DEV

« Paragraphe 2.31 : La politique de priorisation pourrait être fondée, par exemple, sur des critères de rentabilité pour la Ville dans une perspective de rapport coûts-bénéfices.

« Paragraphe 2.32 : Soulignons, à cet égard, que plusieurs postes à caractère stratégique sont vacants dans l'organisation et qu'il y aurait également lieu de se questionner sur les gains d'efficacité qui pourraient être tirés d'une révision des processus afin d'optimiser certaines procédures et de raccourcir les délais de traitement des dossiers et projets à la Ville, tout en permettant de réaffecter les ressources ainsi dégagées à d'autres fins. Le cas échéant, il faudrait par la suite envisager d'affecter de plus grandes ressources à la gestion de la fonction résidentielle.

« Paragraphe 2.33 : Les échéances relatives au traitement d'un projet de développement à la Ville doivent être négociées entre toutes les parties prenantes du projet, tant à l'interne qu'à

l'externe de la Ville, et si on est appelé à modifier celles-ci dans le temps, la même règle devrait s'appliquer dans le respect de chacune des parties. »

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.11 : EI considère qu'il serait pertinent d'ajouter le mandat de la Division de la mise en valeur des écosystèmes « Protéger et restaurer l'interaction naturelle de toutes communautés d'espèces vivantes dans un milieu physique, quelle que soit sa dimension. »

« Paragraphe 2.21 : EI précise qu'il s'agit des projets de développement et non des grands projets.

« Paragraphe 2.22 : Selon la compréhension de EI, ce comité n'a pas de mandat en regard des développements résidentiels.

« Paragraphe 2.23 : EI considère que l'objectif actuel de ces réunions est uniquement lié au suivi des échéanciers.

« Paragraphe 2.27 : EI est tout à fait d'accord avec l'énoncé exprimé par le vérificateur général.

« Paragraphe 2.29 : Encore une fois, EI appuie l'énoncé du vérificateur général.

« Paragraphe 2.34 : Ici aussi, EI est en accord avec l'énoncé du vérificateur général et considère que fonctionner sans priorités avec des ressources insuffisantes fait fuir l'engagement formel du personnel. »

Positions divergentes

2.35 J'ai constaté que lorsque des opinions divergent entre les directions sur les orientations, les priorisations ou la nature des interventions à effectuer, il arrive régulièrement que ces différends ne soient pas résolus au cœur du comité où ils sont apparus, et les discussions à leur sujet transportées d'un comité à l'autre. Il en résulte des pertes d'efficacité dues à :

- des efforts redondants;
- certains travaux ne pointant pas dans une direction commune et qui finalement ne contribuent pas à l'avancement du dossier;
- des délais qui pourraient être évités.

2.36 J'y vois plusieurs causes possibles :

- la nature partiellement opposée de la mission de certaines des directions impliquées et en conséquence, la difficulté d'adopter une position mitoyenne concordant avec chacune de ces missions;
- l'absence d'autorité hiérarchique au sein du CID;
- le manque ou l'imprécision des cadres de références minimisant la subjectivité des arguments.

2.37 Notez que les causes mentionnées ci-haut n'entraînent pas que des problèmes de consensus, elles interfèrent également à d'autres niveaux, comme nous le verrons dans les sections suivantes.

Nature des missions

2.38 La mission de DEV et celle de URBA telles qu'elles apparaissent sur la plate-forme du PGVL, sont décrites comme suit :

- DEV : « *La mission de la Direction du développement est de générer de la richesse foncière et de favoriser l'activité socio-économique sur le territoire de Lévis, dans une approche globale et concertée et selon les orientations données par les élus.* »
- URBA : « *La Direction de l'urbanisme et des arrondissements a pour mission d'élaborer et de planifier l'aménagement et le développement du territoire de la Ville de Lévis, tout en s'assurant du respect des lois et règlements à cet effet. Elle doit assurer l'intégration et l'harmonisation des activités urbaines sur le territoire de la Ville ainsi que l'utilisation efficace des ressources dans le respect de l'environnement et du développement harmonieux et durable du territoire.* »

2.39 En général, dans notre système économique, le niveau d'accroissement de richesses est en relation avec un certain niveau de risque et d'investissement, soit direct, ou sous forme d'inconvénients, du moins à court terme. Dans le secteur public, un des rôles des lois et règlements est de baliser ce risque et cet investissement, dans les limites de ce qui est acceptable pour l'ensemble de la communauté.

2.40 Selon ma compréhension des missions, celle de URBA suggère un développement très encadré : respect des lois et règlements, harmonisation des activités urbaines, respect de l'environnement et développement harmonieux et durable. Au contraire, la mission de DEV sous-entend un développement très ouvert, car définitivement axé vers la croissance de la richesse et de l'activité socio-économique. Il en résulte une forme d'opposition et il devient alors difficile aux deux directions de se rejoindre dans l'application de leur mission respective. Comme ces deux directions sont des partenaires majeurs dans la gestion de la fonction résidentielle, cette difficulté affecte la synchronisation des efforts, entraînant ainsi des pertes d'efficacité.

2.41 Un point de convergence devrait donc être établi et par la suite, faire l'objet d'une garde vigilante afin de réagir immédiatement si le problème réapparait. Pour ce faire, la Ville devrait effectuer, avec les directions concernées, un exercice collégial visant un recentrage des missions comportant de tels éléments d'opposition. De plus, elle devrait prévoir un mécanisme périodique de révisions des résultats de ce recentrage, également dans la collégialité.

Recommandation

2.42 • V09-4 • Effectuer un exercice collégial visant à recentrer chacune des missions des directions comportant des éléments d'opposition, afin de favoriser leur convergence et un partenariat inter-directionnel harmonieux, et prévoir un mécanisme périodique d'évaluation des résultats de ce recentrage, dans le but de conserver l'harmonie du partenariat des directions concernées.

Commentaires émis par DEV

« Paragraphe 2.36 : Il faut également tenir compte de :

- L'absence d'orientations corporatives claires, connues et partagées de tous au sein de l'administration municipale et ce, pour chaque projet au besoin ;
- le caractère obsolète du cadre réglementaire en place (qui remonte souvent aux anciennes villes) ;
- l'absence d'arbitrage entre les objectifs poursuivis par les diverses directions pour chaque projet, en fonction de leurs missions respectives (but commun).

« Paragraphe 2.40 : La mission de DEV réfère clairement à un développement qui se veut dynamique, réalisé de façon concertée, dans une approche globale, et ce, en fonction des orientations données par les élus, telles que traduites dans les documents de planification et les politiques adoptées par le conseil municipal ou encore en fonction des enlignements donnés par le comité exécutif.

« On comprendra dès lors toute l'importance que les orientations données par les élus soient clairement exprimées, véhiculées et partagées par tous au sein de l'appareil municipal pour éviter que des directions ne soient mises en opposition en cas d'ambiguïté à ce niveau. On éviterait ainsi des situations où tous ne travaillent pas dans le même sens suivant les volontés et orientations exprimées par les élus. Ce faisant, la perception de relations conflictuelles entre les directions DEV et URBA n'aurait pas lieu d'être, pour le plus grand bénéfice de l'organisation. »

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.38 : Ici, EI considère qu'en plus des missions des DEV et URBA, les mandats du Service du génie « Planifier et coordonner les travaux relatifs aux infrastructures, aux transports, à la circulation et apporter un soutien technique aux autres services de la Ville » et de la Division de la mise en valeur des écosystèmes « Protéger et restaurer l'interaction naturelle de toutes communautés d'espèces vivantes dans un milieu physique, quelle que soit sa dimension » devraient être considérés dans cet énoncé.

« Paragraphe 2.42 : EI recommande que l'exercice collégial recommandé se fasse à partir de la mission de la Ville de Lévis. »

Absence d'autorité hiérarchique

- 2.43 Dans la composition du CID, aucun membre ne dispose d'une position hiérarchique pouvant favoriser un fonctionnement optimal lorsque les points de vue des participants et participantes demeurent opposés. Il peut être parfois sain que des différends subsistent et qu'ils entraînent des débats subséquents avec d'autres personnes impliquées. Mais lorsqu'on vise l'efficacité, on doit chercher à minimiser ces situations.
- 2.44 J'ai observé de forts indices m'incitant à croire que les difficultés consensuelles actuelles sont préjudiciables à la performance du CID. La présence d'un membre ayant l'autorité hiérarchique nécessaire pour gérer efficacement les divergences de point de vue

augmenterait sensiblement le rendement de ce comité, en diminuant la redondance de discussions, autant à l'intérieur de ce groupe de travail que d'une instance à l'autre. Afin de favoriser l'esprit de partenariat harmonieux, l'approche retenue devrait en être une de médiation et de conciliation.

Recommandation

- 2.45 • V09-5 • Revoir la composition du CID afin d'y inclure un membre ayant une autorité hiérarchique favorisant une gestion optimale des divergences de points de vue, à travers une approche de médiation et de conciliation; revoir la composition de tout autre comité intervenant dans la gestion de la fonction résidentielle, si on y constate une fréquence élevée d'absence de consensus.

Commentaires émis par la Direction générale

« Les commentaires suivants se réfèrent aux paragraphes 2.26, 2.35, 2.36, 2.37, 2.43, 2.44 et 2.45 :

« Lorsque le conseil de la Ville a accepté les ajustements structurels préalables à la création du CID, le mode de gestion préconisé de ce comité s'inspirait des modèles de gestion matricielle des équipes de travail avec des processus d'arbitrage l'un au niveau hiérarchique des directeurs et l'autre, le cas échéant, au niveau hiérarchique de la Direction générale.

« Après plus de trois ans de fonctionnement, il faut conclure le modèle ne fonctionne pas comme prévu. C'est pourquoi, la Direction générale assume directement le leadership inter-direction pour s'assurer que la coordination que fait la Direction du développement permette l'avancement des dossiers de projets résidentiels. Pour ce faire, des rencontres régulières de travail sont tenues. Toutefois, il s'agit d'une situation à caractère temporaire qui devrait être corrigée sous peu par des ajustements structurels. »

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.36 : EI considère que l'auteur fait une très bonne analyse de la situation et ajoute qu'en plus d'une autorité hiérarchique, nous devons parler d'autorité morale.

« Paragraphe 2.45 : Là encore, EI recommande d'aller plus loin qu'une simple autorité hiérarchique, la valeur morale de la nouvelle autorité doit être en mesure de créer le liant entre les différentes directions. »

Commentaires émis par URBA

« Paragraphes 2.45 : En accord avec la recommandation et selon nous, la personne en autorité doit également être en autorité sur les principales directions impliquées. »

Cadres de références et de réalisations

- 2.46 Dans la présente section, j'entends par « cadres de références » les règlements, plans, schémas ou toute autre référence adoptée par le conseil de la Ville ou le comité exécutif, et par « cadres de réalisations » les procédures, manuels, cahiers, directives, descriptifs ou autres guides et outils relevant de l'intendance. Quant aux politiques, elles représentent à mon avis, les points de convergence entre ces deux types de cadres et permettent ainsi de faire le lien entre les orientations définies par la gouvernance et les actions précises effectuées par l'intendance.
- 2.47 En général, les processus de gestion, plus particulièrement lorsqu'ils impliquent un nombre élevé d'intervenants et d'intervenantes, et c'est le cas de la gestion de la fonction résidentielle, gagnent en efficacité s'ils sont encadrés par des guides et des références robustes, précis, détaillés, connus de tous et utilisés consciencieusement et avec discernement. En voici quelques avantages :
- favorise le rythme de réalisation des travaux, car minimise les débats d'interprétation et les réflexions redondantes;
 - permet à chacun et chacune de bien connaître les objectifs, les rôles et les règles à appliquer;
 - facilite la convergence des efforts vers un but commun;
 - améliore l'efficacité parce qu'assure une cohérence avec les intentions des décideurs et décideuses.
- 2.48 Dans le cas de cadres de réalisations ou de politiques, on doit quand même être vigilant afin d'éviter une formalisation excessive qui aurait pour résultat l'effet inverse de celui visé. Il ne faudrait pas que la multiplication ou la complexité des procédures entraîne une demande en ressources plus élevée que les bénéfices qu'on en tire. La qualité de la conception, du suivi et de la diffusion d'une politique, procédure ou autre cadre de réalisations est donc particulièrement importante et mérite qu'on y investisse des ressources suffisantes, qui devraient normalement être plus que compensées par les améliorations d'efficacité ultérieures.
- 2.49 Au cours de mes vérifications de la gestion de la fonction résidentielle, j'ai porté une attention particulière aux cadres de références, politiques, et cadres de réalisations touchant ce champ d'activité, pour en arriver à des constats sur les sujets suivants :
- le plan d'urbanisme;
 - les plans directeurs;
 - la politique sur la gestion de la fonction résidentielle et le RCI;
 - les instruments administratifs de gestion;
 - les descriptifs de comité.

Plan d'urbanisme

2.50 En plus de présenter une vision d'ensemble de l'aménagement de son territoire, un plan d'urbanisme a pour but d'établir les lignes directrices de l'organisation spatiale et physique d'une ville. L'importance de cet outil est déjà bien connue des autorités municipales et au moment de la rédaction de ce rapport, l'adoption de ce plan était prévue pour l'automne 2010.

2.51 La Ville a avantage à ce qu'un tel élément-clé devienne le cadre premier et le bassin principal des facteurs d'influence de la gestion de la fonction résidentielle. Le schéma d'aménagement et de développement et le PGVL sont certes des balises de gouvernance valides, mais pour être amenés à un niveau fonctionnel, ils ont besoin d'être complétés et précisés, ce qui est un des rôles du plan d'urbanisme.

2.52 Pour aider à illustrer l'ampleur de son impact en tant que cadre de références, voici quelques extraits de la description qu'en fait le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire :

« Il [Le plan d'urbanisme] permet au conseil municipal :

d'assurer une cohérence entre les choix d'intervention dans les dossiers sectoriels (p. ex., habitation...)...;

de coordonner les interventions et les investissements des différents services municipaux (p. ex., travaux de voirie, séquences du développement domiciliaire...)...;

de faire valoir sa vision du développement souhaité auprès des investisseurs, des divers agents de développement, publics ou privés, et de sensibiliser la population aux enjeux de l'aménagement;

de compléter, en la précisant, la planification du territoire contenue dans le schéma d'aménagement et de développement régional;

...Il faut s'assurer que le plan soit axé sur la mise en œuvre de solutions pratiques, qu'il prenne en considération la réalité financière et les moyens de gestion locaux et qu'il soit accompagné de documents qui faciliteront son actualisation...

...En l'absence d'une telle planification d'ensemble, et à la suite de multiples pressions du milieu, des décisions rapides et improvisées peuvent engendrer des conséquences inattendues...

...Le plan sécurise les investisseurs. Sans plan, le conseil ne dispose d'aucun document donnant une image adéquate des projets d'urbanisme souhaités...

...le plan permet de s'ajuster rapidement si un projet ne peut se réaliser ou si de nouvelles priorités surgissent... »

2.53 Le cadre de références offert par un plan d'urbanisme représente un noyau crucial dans la conception de tactiques visant l'efficacité et l'efficacités. Conséquemment, ce plan doit, à mon avis, faire office de cadre de références de base dans la gestion de la fonction résidentielle, à partir duquel seront conçus les autres éléments d'encadrement comme les politiques et procédures, en synchronisation avec le schéma d'aménagement et le PGVL.

De plus, pour que le plan d'urbanisme puisse bien jouer son rôle, et pour que sa valeur soit non seulement conservée, mais bonifiée, on doit avoir envers lui une approche dynamique, en ce sens qu'on ne doit pas hésiter à le faire évoluer de façon soutenue, en fonction du contexte et des constats postérieurs à son usage courant.

- 2.54 Il est également important de privilégier et même stimuler l'apport de tous les acteurs concernés par l'évolution de ce plan, de façon à réaliser un outil solidairement valable pour tous ceux et celles qui, à la Ville, participent à la gestion de la fonction résidentielle.

Recommandations

- 2.55
- V09-6 • Faire du plan d'urbanisme le cadre de références de base de la gestion de la fonction résidentielle, en synchronisation avec le PGVL et le schéma d'aménagement et de développement.
 - V09-7 • Prévoir un mécanisme formel et continu d'évaluation et de révision du plan d'urbanisme.
 - V09-8 • Dans l'évolution du plan d'urbanisme, stimuler l'apport de tous les intervenants et intervenantes de la Ville touchés par la gestion de la fonction résidentielle.

Commentaires émis par DEV

« Paragraphe 2.55 : Il y aurait un grand avantage à s'assurer de la participation active de toutes les directions concernées dans l'élaboration du nouveau plan d'urbanisme unifié, et ce, à toutes les étapes de sa rédaction. »

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.46 : EI considère qu'il serait important de préciser que les plans directeurs d'aqueduc et d'égout sont aussi des cadres de références.

« Paragraphe 2.47 : EI est en accord avec l'énoncé du vérificateur général.

« Paragraphe 2.55 : EI est entièrement d'accord avec les recommandations du vérificateur général. »

Plans directeurs

- 2.56 Actuellement, le service du génie utilise le plan directeur d'aqueduc pour guider les travaux dont il est responsable dans la gestion de la fonction résidentielle. C'est un outil extrêmement profitable, car il permet d'obtenir rapidement et précisément toute l'information requise, en plus d'aider à l'élaboration rigoureuse de solutions alternatives le cas échéant, tout cela à partir des données de l'ensemble du réseau.

- 2.57 Même si au départ, l'élaboration de ce genre d'outils mobilise des ressources importantes à l'interne, la Ville bénéficierait grandement de l'existence d'autres plans. Présentement, deux plans directeurs d'égout sanitaire, un pour le secteur est et un autre pour l'ouest, sont en préparation. En plus d'être utile à la gestion des développements de toute nature, ce type de plan améliore la logistique des opérations courantes. Avec l'ajout d'un plan pour le secteur centre, l'administration municipale profiterait de ces avantages pour l'ensemble de son territoire.
- 2.58 La gestion de la circulation des véhicules est un autre domaine où la notion de réseau prend une place importante; les décisions prises pour une zone définie peuvent entraîner à d'autres endroits des problèmes d'embouteillage, de vitesse excessive, ou encore de sécurité des résidents et résidentes. La Ville a donc intérêt à appuyer ses analyses sur des bases solides et dans une optique de globalité de zones urbaines, si elle ne veut pas vivre des effets imprévus qu'elle devra corriger par la suite. Un plan directeur de la circulation, arrimé au plan d'urbanisme et à un éventuel plan de mobilité durable dont je parlerai ultérieurement, peut fournir cette solidité et cette vue d'ensemble, en plus d'améliorer l'efficacité dans la préparation des études exigées par la gestion de la fonction résidentielle.
- 2.59 Enfin, la pérennité de ces plans, comme de ceux déjà existants d'aqueduc et d'égout pluvial, est tributaire de leur évolution en fonction des transformations contextuelles. Il serait donc avantageux de prévoir à leur égard un mécanisme systématique et continu d'actualisation, ce qui contribuerait à l'optimisation du processus de gestion de la fonction résidentielle, l'approche actuelle de révision de ce type de plans étant beaucoup moins formelle.

Recommandations

- 2.60
- V09-9 • Compléter la préparation des plans directeurs d'égout sanitaire des secteurs est et ouest de la Ville.
 - V09-10 • Élaborer un plan directeur d'égout sanitaire couvrant le secteur centre de la Ville.
 - V09-11 • Réaliser un plan directeur de la circulation, arrimé aux autres plans pertinents.
 - V09-12 • Prévoir un mécanisme systématique et continu d'évaluation et de révision des plans d'égout sanitaire et de circulation une fois ceux-ci complétés, et des plans d'aqueduc et d'égout pluvial déjà existants.

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.60 : EI propose d'ajouter aux recommandations présentées par le vérificateur général :

- l'adoption d'un plan de gestion de l'eau de ruissellement;
- l'adoption d'un plan de gestion des milieux humides;
- l'adoption d'un plan de gestion des milieux naturels et du paysage.

En regard du plan directeur de circulation, mentionnons que EI a entrepris, de concert avec le ministère des Transports du Québec et la Société de transport de Lévis, l'élaboration d'un plan de mobilité durable pour l'arrondissement Desjardins. »

Politique sur la gestion de la fonction résidentielle et RCI

- 2.61 La politique sur la gestion de la fonction résidentielle a été adoptée en 2006 par la résolution CV-2006-07-33. Elle avait été déposée dans le but d'appuyer certaines modifications au règlement de contrôle intérimaire en vigueur à l'époque, soit le RV-2005-03-54. Depuis ce temps, un nouveau règlement a été adopté le 18 août 2008, le RV-2008-07-77, abrogeant ainsi l'ancien. Notez qu'une copie de cette politique et du nouveau règlement est annexée au présent rapport.
- 2.62 J'ai remarqué qu'il régnait une certaine confusion à propos de cette politique, et qu'elle était méconnue de la plupart des acteurs. On y traite des cinq premiers critères mentionnés au RCI, mais de façon plus détaillée, en y ajoutant des notions d'exclusion, d'objectif, d'attestation, d'assurance et de mécanisme. De plus, on y soulève la possibilité de prendre en considération plusieurs autres critères urbanistiques ou sociaux. Tous les intervenants et les intervenantes que j'ai rencontrés lors de mes travaux de vérification disaient se baser strictement sur le RCI, bien qu'en pratique, certains aspects distinctifs de cette politique soient quand même intuitivement et judicieusement appliqués, par exemple la prise en compte d'autres critères urbanistiques ou sociaux.
- 2.63 Plusieurs sont d'avis que cette politique n'est plus pertinente, étant reliée à l'ancien règlement de contrôle intérimaire. Ce raisonnement peut s'avérer valable, mais étant donné que celle-ci a été adoptée par le conseil de la Ville, elle devrait théoriquement être appliquée jusqu'à ce que le conseil l'abroge. Par ailleurs, si son application formelle fait encore partie des intentions du conseil, celui-ci serait avisé de le réitérer afin qu'on en tienne compte de façon plus explicite qu'actuellement.
- 2.64 En cas d'abrogation de cette politique, la Ville pourrait profiter de cette occasion pour la remplacer par une autre qui serait susceptible d'être le point de convergence central entre les cadres de références fixés par la gouvernance et les cadres de réalisations guidant l'intendance, et comporter des éléments comme des règles de priorisations des projets, sujet ayant été discuté aux paragraphes 2.30 et 2.31.

Recommandations

- 2.65
- V09-13 • Analyser le contenu de la politique sur la gestion de la fonction résidentielle en regard du RCI et des objectifs du conseil de la Ville et selon le résultat, l'abroger ou s'assurer de son application formelle par l'intendance.
 - V09-14 • En cas d'abrogation de la politique sur la gestion de la fonction résidentielle, la remplacer par une nouvelle politique qui délimiterait l'ensemble du périmètre de fonctionnement de cette gestion, arrimée aux cadres de références comme le plan d'urbanisme ou autres plans directeurs, et faisant le lien avec les cadres de réalisations servant à l'intendance, tels les procédures, manuels, guides et outils.

Commentaires émis par EI

« *Paragraphe 2.65 : EI est totalement en accord avec les recommandations du vérificateur général.* »

Commentaires émis par URBA

« *Paragraphe 2.65 : Le ministère des Affaires municipales des Régions et de l'Occupation du territoire nous impose dans le schéma d'aménagement et de développement de Lévis de maintenir le RCI ou de le remplacer par un règlement avec les mêmes dispositions. En ce sens, la politique ne serait plus requise.* »

Instruments administratifs de gestion

- 2.66 Au cours de la réalisation de l'actuelle mission de vérification, j'ai pu constater l'existence d'excellents outils conçus par les principaux acteurs de la gestion de la fonction résidentielle. En voici quelques-uns :
- le procédurier relatif aux développements résidentiels, commerciaux, industriels, institutionnels et agricoles préparé par DEV;
 - le guide d'application du RCI conçu par URBA;
 - le manuel des normes et procédures élaboré par EI.
- 2.67 Chacun de ces instruments administratifs est couramment utilisé et aide à maximiser les résultats des efforts fournis par toutes les personnes participant à la gestion de la fonction résidentielle. Dépendamment de l'application des recommandations du présent chapitre, ces outils pourraient être appelés à faire l'objet de révisions. Comme l'arrivée d'un plan d'urbanisme fait en sorte d'éliminer le besoin d'existence du RCI, du moins à court terme, il faudrait voir à adapter le guide d'application en conséquence. Quant au procédurier préparé par DEV, il pourrait être affecté par l'adoption d'une nouvelle politique sur la gestion de la fonction résidentielle, car on devrait en faire l'arrimage réciproque, tout comme le manuel des normes et procédures élaboré par EI. Bref, afin de conserver les avantages que procurent ces instruments, il serait important de prévoir des révisions rigoureuses en fonction des changements contextuels.
- 2.68 Un outil informatisé appelé GPS, pour Gestion Projets Systèmes, a fait l'objet de travaux de développement à l'automne 2007. Conçu pour la gestion de tous les types de projets immobiliers, il visait, entre autres, à identifier pour chaque projet les personnes références, les différentes étapes de réalisation, les directions responsables de celles-ci, les échéances prévues et le niveau d'avancement de ces étapes. Cet outil devait permettre l'accès à une base de données commune à tous les utilisateurs et utilisatrices concernés, de façon à ce que chacun et chacune puisse l'utiliser comme source d'information. À cause de problèmes de sécurité d'accès et de manque de ressources, il a malheureusement été abandonné sans que son implantation puisse être complétée.
- 2.69 Ce genre d'outil constitue en général un très bon investissement en termes d'efficience. Le fait que les données soient communes permet de garantir que tous les usagers utilisent les

mêmes renseignements et l'accès décentralisé fait en sorte qu'ils sont facilement disponibles à tous. Par surcroît, lorsque chaque individu a la responsabilité d'alimenter directement les sections qui le concernent, sans déplacement ni intervention d'une tierce personne, cet outil atteint son plein potentiel d'efficience.

- 2.70 Mes travaux de vérifications m'ont permis de constater l'absence de tels instruments dans le processus de gestion de la fonction résidentielle. À mon avis, la Ville aurait grandement intérêt à favoriser le développement de ce genre d'outil. Cela nécessite, il est vrai, d'importants investissements, mais permet ensuite de minimiser de façon récurrente les actions qui n'amènent pas de valeur ajoutée aux résultats, ainsi que d'améliorer le contrôle et la fiabilité de l'information utilisée dans un processus de gestion.

Recommandations

- 2.71
- V09-15 • Prévoir des révisions des instruments administratifs de gestion de la fonction résidentielle actuellement utilisés, en fonction de l'évolution structurelle de cette gestion.
 - V09-16 • Dans le cadre du processus sur la gestion de la fonction résidentielle, étudier l'opportunité de développer des outils informatisés basés sur le principe de données communes accessibles à de multiples usagers, de façon décentralisée et sécuritaire.

Commentaires émis par DEV

« Paragraphe 2.66 : Il est important de dégager une compréhension commune des objectifs et mode d'application par toutes les directions concernées du guide d'application du RCI. »

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.67 : EI tient à préciser que le cahier des normes et procédures élaboré par EI est révisé sur une fréquence variant entre 12 et 18 mois.

« Paragraphe 2.71 : En rapport avec les recommandations du vérificateur général, EI souhaite l'implantation d'outils simples et utilitaires visant tout d'abord le soutien des activités quotidiennes. »

Descriptifs de comité

- 2.72 Par l'expression « descriptifs de comité », j'entends ici un énoncé formel des définitions importantes à établir pour le fonctionnement efficient d'un comité, par exemple :
- son rôle;
 - ses responsabilités;
 - son mode de fonctionnement;
 - sa composition;
 - les responsabilités spécifiques à chacun des membres;
 - la gestion de ses procès-verbaux;

- ses instruments opérationnels;
 - le périmètre des sujets débattus;
 - ses dispositifs d'interaction avec d'autres groupes de travail;
 - sa pratique de reddition de comptes;
 - ses démarches d'auto-évaluation et d'améliorations.
- 2.73 Dans la situation actuelle, je n'ai pas constaté, à l'exception du CID, l'existence de descriptifs élaborés faisant état d'un tel niveau de définitions pour les comités intervenant dans la gestion de la fonction résidentielle. Naturellement, tous les comités n'ont pas la même ampleur et leurs besoins d'encadrement diffèrent. Mais l'existence formelle de certains énoncés demeure quand même un atout, car elle a de fortes chances d'entraîner des effets bénéfiques tels :
- une meilleure connaissance des objectifs poursuivis;
 - la conscience du rôle attendu de chacun des participants et participantes;
 - une référence objective en cas de divergences sur la nature des discussions;
 - des débats mieux ciblés;
 - l'amélioration des préparations et des suivis;
 - une meilleure synchronisation avec les autres groupes de travail.
- 2.74 On doit également considérer que le simple exercice d'élaboration d'un tel descriptif amènera probablement une réflexion plus pointue sur les enjeux et contraintes rattachés au comité concerné.
- 2.75 Comme la gestion de la fonction résidentielle est la résultante d'un environnement en constante évolution, il est fort possible qu'apparaisse, avec le temps, un écart entre certains énoncés et les besoins réels auxquels souhaite répondre le comité. Pour éviter le risque d'une diminution de son efficacité, on devrait prévoir des révisions périodiques du descriptif.
- 2.76 Bien sûr, pour obtenir des effets réels d'efficacité, toutes les personnes impliquées doivent bien connaître, comprendre et mettre en pratique ce cadre de travail. On a donc intérêt dès le départ à investir quelques efforts à une étude commune, à une compréhension mutuelle et à une adhésion de chacun des membres aux éléments de ce descriptif. Comme on peut s'attendre à ce que les comités aient une durée de vie prolongée dans le cas de la gestion de la fonction résidentielle, il serait prudent de refaire périodiquement cet exercice collectif, et favoriser ainsi une constance dans la qualité de leurs travaux.

Recommandations

- 2.77 Pour chacun des comités sur la gestion de la fonction résidentielle :
- V09-17 • Préparer un descriptif de comité constitué d'énoncés ayant pour but de fixer des paramètres qui en favorisent l'efficacité et l'efficacités, et le réviser périodiquement;
 - V09-18 • S'assurer que les membres sont bien au fait de l'ensemble des énoncés du descriptif et de leur rôle au sein du comité.

Commentaires émis par DEV

« Paragraphe 2.74 : Notons, à cet égard, la réflexion amorcée par la Direction générale à la fin 2009 concernant les mandats et modes de fonctionnement des divers comités et commissions à la Ville. »

Précision apportée par le vérificateur général aux commentaires émis par DEV

« Les comités reliés à la gestion de la fonction résidentielle n'étaient pas visés par cette réflexion. »

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.77 : EI propose de valider la pertinence de chacun des comités pour éviter des doublons et améliorer l'efficacité. »

Politiques et règlements périphériques

- 2.78 Bien que ne faisant pas partie directement du processus de gestion ici en cause, des règlements et politiques périphériques à ce processus peuvent aider à préciser ou encore venir limiter certaines avenues possibles dans le développement résidentiel. On peut penser, entre autres, aux règlements d'urbanisme ou à des politiques concernant des particularités de certaines zones du territoire. Lorsqu'on analyse un projet de développement dans le but d'évaluer son potentiel et les paramètres de son éventuelle réalisation, il est important de se baser sur les règles les plus objectives et les mieux définies possible.
- 2.79 La Ville procède en ce moment à l'harmonisation de sa réglementation d'urbanisme. Une telle rationalisation, arrimée avec le plan d'urbanisme, aura sûrement des impacts positifs, que ce soit en termes d'efficacité ou d'efficience, sur tous les volets administratifs qui se réfèrent à cette réglementation. Il serait également avantageux que les particularités du territoire n'étant pas formellement encadrées, comme celles reliées à la biodiversité, par exemple les milieux humides et les crans rocheux, fassent l'objet de politiques adoptées. L'intendance serait ainsi guidée sur les orientations à prendre lorsqu'elle prépare des analyses sur des zones où ces particularités sont présentes, ce qui favoriserait une constance d'approche d'un projet à l'autre.

Recommandations

- 2.80
- V09-19 • Afin de faciliter la gestion de la fonction résidentielle, compléter les démarches d'harmonisation de la réglementation d'urbanisme.
 - V09-20 • Dans une optique de constance d'approche d'un projet résidentiel à l'autre, adopter des politiques relatives aux particularités du territoire, comme celles reliées à la biodiversité, par exemple les milieux humides et les crans rocheux.

Commentaires émis par EI

« *Paragraphe 2.80 : EI est d'accord avec la recommandation du vérificateur général et elle a déjà entrepris des interventions, et ce, malgré les faibles moyens de la Division de la mise en valeur des écosystèmes. Les travaux portent sur la gestion des milieux humides, sur la prévention de la dégradation des rives via la gestion des percées visuelles, la protection des cours d'eau via l'élaboration d'une politique de gestion de l'eau de ruissellement et par l'implantation de bassins de rétention et de marais filtrants dans les nouveaux développements. Présentement, avec les ressources allouées à ces activités, EI ne s'en tient qu'au stade des urgences. »*

Communications et résolutions de difficultés avec les intervenants externes

- 2.81 Lors de la préparation ou de l'analyse des études requises par le processus de gestion de la fonction résidentielle, plusieurs échanges ont lieu entre le personnel de la Ville et les intervenants externes comme les promoteurs ou les mandataires. DEV effectue le pilotage stratégique du dossier et représente le canal de communication officiel avec ceux-ci. Toutefois, d'autres directions, en l'occurrence URBA et EI, ont besoin de communiquer avec les promoteurs ou mandataires relativement à la préparation ou la surveillance de travaux dont ils sont responsables.
- 2.82 J'ai noté que lorsque des difficultés surviennent, il arrive que d'autres interlocuteurs que ceux initialement désignés interviennent de façon parallèle dans le déroulement des opérations. Normalement, les personnes formellement désignées sont les mieux placées pour piloter les dossiers dont ils sont responsables. Il est préférable que ces individus demeurent le plus possible le centre nerveux de leurs travaux. Lorsque ce n'est pas le cas, on se prive de l'expertise du spécialiste responsable, on disperse les efforts et la connaissance du dossier, et on risque de ne pas bénéficier de toute l'information, formelle et informelle, recueillie lors des opérations. De plus, cette façon d'opérer peut amener de la confusion avec les intervenants externes, par exemple les promoteurs, quant aux canaux de communication avec l'administration municipale. La résolution des difficultés devrait toujours se faire par les responsables désignés ou, si la situation ne s'y prête pas, en étroite collaboration avec eux.

Recommandation

- 2.83 • V09-21 • Dans la définition des rôles de chacun des acteurs intervenant dans la gestion de la fonction résidentielle, délimiter clairement le volet et les canaux de communications avec les intervenants externes, et sensibiliser toutes les personnes mises en cause à l'importance d'agir en fonction de ces délimitations.

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.83 : EI souhaiterait voir préciser cette recommandation de façon à ce que les différentes directions impliquées dans l'analyse soient en mesure de rencontrer le promoteur et ses consultants sans nécessairement la présence des autres directions. »

Commentaires émis par URBA

« Nous comprenons qu'au paragraphe 2.82, le spécialiste responsable est celui de chacune des directions impliquées. »

Précision apportée par le vérificateur général aux commentaires émis par URBA

« Effectivement, il s'agit bien de ce spécialiste. »

Rôles et multiplicité des lieux d'échange

- 2.84 Le fait d'instaurer un comité, qu'il soit formel ou informel, génère toujours des coûts directs et indirects, en général plutôt fixes, qui font peu souvent l'objet d'une analyse coût/bénéfice étant donné, entre autres, la difficulté de chiffrer les bénéfices obtenus. Il n'en demeure pas moins que ces charges, tout comme ces bénéfices, existent. La multiplicité des comités peut malheureusement avoir l'impact sournois de créer après coup des besoins additionnels de ressources dans l'organisation, car ils viennent soustraire de notre capital humain ou matériel, ce qui aurait pu être affecté à d'autres fonctions. De plus, si les rôles ne sont pas clairement établis, balisés et respectés, l'accroissement des lieux d'échanges, formels ou informels, amplifie les risques suivants :
- la confusion et l'instabilité des priorisations et orientations;
 - les redondances et les distorsions informationnelles pour les individus qui ne participent pas à toutes les tribunes où ont lieu des discussions les concernant;
 - la démobilitation de ceux et celles qui n'ont pas l'impression que leur expertise est mise à profit, où qui perçoivent des contradictions quant à leur place au sein du processus;
 - l'insatisfaction dans l'atteinte des résultats.
- 2.85 Conséquemment, lors de la création d'un comité, ou la révision de ceux existants, on devrait avoir le réflexe de vérifier s'il est possible d'atteindre nos objectifs par voie d'intégration à un forum existant, quitte à en remanier certains aspects d'encadrement, ou encore par des moyens alternatifs nécessitant moins de ressources. Il ne s'agit pas ici de nier la nécessité de l'existence de comités, mais bien de souligner l'importance d'être vigilant à leur égard. Les rôles de chacun des groupes de travail et de leurs membres doivent être clairement établis, encadrés, respectés, et les discussions ou interventions informelles évitées dans la mesure du possible. Enfin, tout cela doit faire l'objet de veilles régulières, car selon les embûches rencontrées, des tendances inefficaces peuvent sournoisement s'infiltrer et s'incruster.

- 2.86 Dans le cas de la gestion de la fonction résidentielle, selon les affirmations que j'ai recueillies et les examens auxquels j'ai procédé, j'ai noté, en plus des risques énumérés au paragraphe 2.84, que :
- certains sujets de discussion s'entrecroisent d'un groupe de travail à un autre, sans réelle valeur ajoutée;
 - plusieurs débats ne sont pas perçus comme suffisamment constructifs;
 - des interventions et des discussions stratégiques et opérationnelles ont lieu à l'extérieur des périmètres formels, au détriment de l'efficacité;
 - certains volets des résultats pourraient s'améliorer quant à leur constance.
- 2.87 Afin d'éviter ces inconvénients, il s'avère important de réviser les rôles respectifs de ces groupes de discussions et de leurs membres, d'examiner la possibilité de réduire, le cas échéant, leur nombre par une intégration plus globale, et de circonscrire les échanges à des forums spécifiques. Au moment où j'effectuais mes travaux de vérification, plusieurs démarches de révisions relatives à ces comités étaient en cours de discussions ou de réalisations. Je ne peux qu'approuver la poursuite de ces initiatives.

Recommandations

- 2.88
- V09-22 • Compléter les démarches de révisions des rôles respectifs des membres et des comités où s'effectuent les travaux d'orientation, de coordination, d'information et de gestion de problématiques concernant la gestion de la fonction résidentielle, et examiner la possibilité de réduire le nombre de comités où ces travaux s'accomplissent.
 - V09-23 • Délimiter, à l'intérieur de chacun des forums relatifs à la gestion de la fonction résidentielle, le périmètre d'échanges et veiller de façon active au respect de ce périmètre.
 - V09-24 • Prévoir un mécanisme récurrent d'évaluation des résultats d'efficacité et d'efficacité des comités gérant la fonction résidentielle.

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.88 : Sur ce point, EI tient à souligner que le manque d'effectifs dilue considérablement les efforts consentis à chaque dossier à un point tel que même la participation aux activités de coordination devient très lourde. »

Exigences formelles et analyses informelles

Respect des exigences formelles

- 2.89 Comme je l'ai décrit précédemment, le RCI en vigueur au moment de ma vérification rend obligatoire le dépôt de six documents reflétant les résultats des études et analyses exigées ou réalisées par la Ville, ainsi qu'attestant du respect des différents seuils minimums de densité brute moyenne de logements par hectare pour les zones « aire de consolidation

urbaine » et « axe de consolidation urbaine » et, dans le cas de cette dernière, du seuil maximum de cette densité. Sommairement, ces études portent sur :

- la suffisance des capacités résiduelles d'aqueduc et d'égout;
- l'accessibilité au réseau du transport en commun;
- la suffisance des capacités d'accueil des établissements scolaires primaires et secondaires;
- l'absence d'impact négatif sur la sécurité et la fluidité du réseau routier;
- les informations sur les valeurs imposables à des fins de calcul de rentabilité;
- la démonstration du respect de certains seuils de densité brute moyenne de logements par hectare.

2.90 J'ai effectué différents travaux, sur la base d'échantillonnages, consistant à examiner des pièces probantes ainsi qu'à effectuer des entrevues, discussions et observations qui n'ont fait ressortir aucun indice de manquement aux exigences du RCI, et qui en conséquence m'ont amené à émettre le constat ci-après. Toutefois, comme il est soulevé tout au long de ce chapitre, certains volets pourraient être optimisés et ainsi bonifier la gestion de la fonction résidentielle.

Constat de conformité

2.91 Au cours de l'examen, effectué sur une base d'échantillonnage, des dossiers de gestion de la fonction résidentielle traités entre le 1^{er} janvier 2009 et le 30 avril 2010, et lors des entrevues, discussions et analyses faites à ce sujet, aucun indice de manquement aux exigences du RCI n'a été décelé. Sur cette base, je suis d'avis que les opérations réalisées par la Ville ont été effectuées conformément au RCI pour cette période.

Contexte technique d'élaboration des études de conformité au RCI

2.92 Actuellement, la responsabilité de la préparation des études de conformité au RCI incombe aux promoteurs. Ils font affaires avec des consultants qui peuvent varier d'un projet à l'autre ou selon le promoteur en cause. Lors de la préparation des analyses, les acteurs externes sont alimentés et vérifiés par les employés et employées de la Ville possédant l'information et l'expertise pertinentes à chacun des domaines.

2.93 Cette façon de faire peut donner l'impression que les ressources techniques de la Ville sont peu sollicitées. J'ai noté que ce n'était pas le cas. En effet, la Ville est détentrice de nombreuses données nécessaires à l'exécution des mandats, donc fréquemment interpellée. Qui plus est, le fait que les études soient réalisées à l'extérieur de l'organisation municipale nécessite un travail de suivi, de vérification et de contrôle assez important pour la Ville. Enfin, les firmes externes n'ayant pas toutes les mêmes approches et critères, notamment dans le cas des études de circulation, le travail des employés et employées en est d'autant plus complexe et nécessite des interprétations qui peuvent varier d'un dossier à l'autre.

2.94 Un autre point portant à réflexion est la perception que peut avoir un observateur externe quant au fait que c'est le promoteur qui engage les consultants, dans l'optique où les

conclusions de leurs travaux ont une forte influence sur la décision d'acceptation du projet et sur son déroulement éventuel. Bien que je ne mette aucunement en doute la qualité et l'objectivité des études qui ont été effectuées jusqu'à ce jour, il existe néanmoins une zone sensible quant à l'objectivité apparente. Dans les faits, la Ville gère cette sensibilité par les interventions de contrôle et de suivi de ses spécialistes internes. À mon avis, une réflexion serait quand même à faire concernant l'éventuelle vulnérabilité et l'image perçue qui peuvent résulter de cette situation.

2.95 Ce questionnement devrait mettre en perspective, en ce qui concerne la réalisation des études, l'équilibre souhaité par la Ville entre les éléments suivants :

- l'efficience;
- le niveau d'efficacité visée;
- la hauteur du risque tolérable;
- l'objectivité apparente;
- les responsabilités éventuelles de la Ville en cas de problèmes subséquents;
- le niveau de ressources qu'on est prêt à y consacrer.

2.96 À la suite de cette analyse, la Ville devrait déterminer s'il est préférable de conserver le statu quo, d'engager directement les mandataires, d'effectuer elle-même les études, ou de retenir une solution mixte de ces approches. Par exemple, l'engagement direct de consultants par la Ville entraînerait des efforts additionnels internes, entre autres tout ce qui concerne les processus de préparation du devis technique et d'adjudication des contrats, et des suivis importants des dossiers. Cela permettrait cependant à la Ville d'obtenir une certaine constance dans les approches et les critères, et d'offrir une objectivité apparente plus élevée que le statu quo. La solution la plus coûteuse en ressources, mais offrant le maximum de contrôle et d'objectivité, serait celle où la Ville effectuerait elle-même toutes les études, sans l'intervention de mandataires. Peu importe les choix envisagés, l'impact légal devrait continuellement apparaître en arrière-plan des réflexions, afin que les choix soient faits en toute connaissance de cause des conséquences possibles ou probables.

2.97 Comme je l'ai mentionné précédemment, une mixité dans les approches, selon le type d'études, pourrait représenter une alternative dans la recherche de l'équilibre entre l'atteinte des objectifs et les coûts pour y parvenir. Dans tous les cas, les impacts budgétaires seraient directement influencés par la position envisagée par la Ville sur l'acquiescement des frais par le promoteur.

2.98 Enfin, ce type de réflexion serait également profitable en ce qui concerne le contexte d'élaboration des analyses préparées de façon informelle par rapport au RCI dont nous traiterons ultérieurement.

Recommandation

2.99 • V09-25 • Analyser les impacts du mode de fonctionnement actuel de la préparation des études de conformité au RCI, en termes d'objectivité apparente, de risques légaux et d'efficacité des résultats à long terme et prévoir, le cas échéant, des alternatives en considérant leurs effets sur les ressources requises.

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.93 : EI est totalement en accord avec cet énoncé du vérificateur général.

« Paragraphe 2.99 : EI considère que lorsque nous sommes en présence de variables qui ne touchent que le territoire visé par le promoteur, il y a des économies de gestion à laisser le promoteur effectuer les études. À l'inverse, lorsque nous sommes en présence de variables qui dépassent le site visé par le projet, ce changement d'échelle commande une approche différente. »

Études de rentabilité

- 2.100 À la suite du dépôt d'information prévu par le RCI sur les valeurs imposables à des fins de calcul de rentabilité, DEV utilise un outil ayant pour but d'estimer la rentabilité d'un projet de développement sur trois ans. Le tableau 4 présente la partie de cet outil affichant les résultats de l'analyse financière.

Tableau 4 : Extrait de l'outil d'analyse de rentabilité d'un projet de développement résidentiel.

RÉSULTAT DE L'ANALYSE				
	An 1	An 2	An 3	Total
Revenus annuels de taxe foncière générale				
Autres revenus				
Total des revenus				
Dépenses variables occasionnées				
♦ voirie				
♦ service de dette				
♦ autres dépenses				
Total des dépenses				
Écart revenus vs dépenses d'opérations variables				

- 2.101 Dans les dossiers examinés, j'ai remarqué que seules les données relatives aux revenus annuels de taxe foncière générale et aux dépenses variables occasionnées par la voirie étaient présentes. Il y manquait donc celles relatives aux autres revenus, au service de dette et aux autres dépenses.
- 2.102 Un développement résidentiel génère d'autres revenus que ceux de la taxe foncière générale, par exemple la tarification de l'aqueduc, de l'égout ou encore de l'enlèvement des matières résiduelles. De même, il n'entraîne pas que des dépenses de voirie, mais également de service de dette relativement aux coûts de travaux d'infrastructures, des coûts d'éclairage, de production d'eau, de traitement d'eaux usées ou encore de services de protection publique, pour ne nommer que ceux-là.

- 2.103 Cet outil, dans sa forme actuelle, pourrait donc être mieux exploité. On pourrait également l'améliorer dans le but d'obtenir, entre autres, une projection plus précise de la répartition des impacts d'un développement dans le temps, et l'arrimer avec les autres outils de planification financière utilisés par la Ville. Enfin, il serait pertinent d'en valider le niveau d'exactitude, en effectuant un suivi des données réelles une fois le développement réalisé et en comparant ces chiffres avec ce qui avait été estimé, ceci avec un niveau de précision réaliste en fonction des ressources requises.

Recommandations

- 2.104
- V09-26 • Favoriser une meilleure exploitation de l'outil d'analyse de rentabilité d'un projet de développement résidentiel en élargissant les sources de données qui l'alimentent.
 - V09-27 • Prévoir l'évolution efficiente de l'outil d'analyse de rentabilité d'un projet de développement résidentiel et son arrimage avec les autres constituantes de planification financière de la Ville.
 - V09-28 • Valider la fiabilité de l'outil d'analyse de rentabilité d'un projet de développement résidentiel en comparant, par sondages, les résultats réels avec ceux estimés.

Commentaires émis par la Direction des finances et des services administratifs

« *Recommandation V09-26 : Depuis quelques années, DEV utilise un outil d'analyse partielle de la rentabilité de tout projet de développement. Cet outil développé par la Direction des finances et des services administratifs se voulait un outil simple faisant ressortir les principaux revenus directs et les principales dépenses directes. Nous avons volontairement exclu les revenus faisant l'objet d'une tarification distincte (ex. : aqueduc, égout, matières résiduelles), car ceux-ci devraient correspondre aux dépenses additionnelles générées par le projet.*

« *Nous avons conclu que les seules dépenses directes étaient celles liées au service de la dette pour les dépenses en immobilisations assumées par la Ville et celles liées à la voirie, car il existe un indicateur de gestion pour les coûts de voirie par kilomètre de voies. Quant aux autres dépenses indirectes (sécurité publique, loisirs, etc.), elles sont difficilement quantifiables à court et moyen termes. L'excédent des revenus de la taxe foncière générale sur les dépenses de voirie et celles du service de la dette servira à financer les autres dépenses indirectes.*

« *Recommandation V09-27 : Chaque année, une rencontre regroupant les principaux services concernés (Évaluation, Développement, Trésorerie et Direction générale) permet de revoir l'ensemble des projets prévisibles à court et moyen termes. Les projections d'évaluation sont alors intégrées dans l'outil de planification financière décennale.*

« *Recommandation V09-28 : DEV utilise des évaluations moyennes provenant du Service de l'évaluation (par type de construction et par ancienne ville). Nous croyons que les évaluations réelles doivent se rapprocher des évaluations moyennes déjà portées au rôle d'évaluation. Pour la portion des dépenses directes, nous sommes d'avis que les données de l'outil sont fiables et n'ont pas à être révisées ultérieurement. »*

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.104 : EI soutient le vérificateur général et favorise l'utilisation d'une méthode de travail qui nous rapproche de la vérité des prix. »

Analyses informelles

- 2.105 Dans le processus de gestion de la fonction résidentielle, des analyses informelles touchant d'autres volets que ceux spécifiés par le RCI sont effectuées. Voici quelques exemples des sujets de ces démarches :
- accès au réseau de pistes cyclables;
 - qualité des sols;
 - présence de parcs ou d'équipements de loisirs;
 - préoccupations relatives à la sécurité publique;
 - contraintes de protection contre l'incendie;
 - conformité aux principes de développement durable;
 - préoccupations environnementales;
 - conformité aux orientations du schéma d'aménagement;
 - études diverses sur des sujets ayant trait à la qualité de vie des citoyens et citoyennes.
- 2.106 Même si ces études sont généralement effectuées de façon plus arbitraire et moins systématique que les études de conformité au RCI, elles n'en demeurent pas moins pertinentes, en regard, entre autres, du souci de répondre aux attentes des citoyens et citoyennes, et de l'importance pour la Ville de profiter d'une vision large et profonde des impacts et contraintes d'un nouveau développement résidentiel, que ce soit à court, moyen ou long terme. L'absence de ces études au sein des cadres formels actuels fait qu'elles risquent, malgré leur pertinence, d'être parfois omises, de ne pas être considérées à leur juste valeur ou encore de ne pas être bénéfiques à l'efficacité du processus.
- 2.107 Il serait donc à mon avis opportun d'intégrer de façon formelle, dans une certaine mesure, ces analyses dans le processus de gestion de la fonction résidentielle. Il ne faut pas en venir à la conclusion que ces démarches devraient être obligatoires pour tous les projets résidentiels; un questionnement serait à faire avant de fixer les paramètres de réalisation, facultative ou non, de chacun de ces types d'analyse. Certains constats et recommandations présentés dans la section de ce rapport intitulée « Concordance des approches avec les objectifs du PGVL » peuvent d'ailleurs alimenter ces réflexions.
- 2.108 La politique sur la gestion de la fonction résidentielle, actuelle ou renouvelée, pourrait s'avérer un bon véhicule d'encadrement de ces analyses quant à leur application au sein de l'ensemble du processus. Quant au contexte technique d'élaboration de ces analyses, il devrait faire l'objet de la même attention que dans le cas des études de conformité au RCI, comme il en a été discuté aux paragraphes 2.92 à 2.99.

Recommandation

- 2.109 • V09-29 • Pour les analyses relatives à la gestion de la fonction résidentielle actuellement réalisées de façon informelle en regard du RCI, définir un encadrement d'application et de réalisation, en portant une attention particulière aux aspects d'objectivité apparente, de risques légaux, d'efficacité des résultats à long terme ainsi que d'effets sur les ressources requises, et envisager la politique sur la gestion de la fonction résidentielle pour définir ce cadre.

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.109 : EI est entièrement d'accord avec la recommandation du vérificateur général. »

Projets résidentiels ne nécessitant pas l'ouverture de nouvelles rues

Situation actuelle

- 2.110 Lorsqu'un projet résidentiel ne nécessite pas l'ouverture d'une nouvelle rue, le RCI ne s'applique qu'en ce qui concerne les seuils de respect de densité brute moyenne de logements par hectare, dans les zones « aire de consolidation urbaine » et « axe de consolidation urbaine ». Quant à la politique actuelle sur la gestion de la fonction résidentielle, non seulement se limite-t-elle aussi aux projets impliquant l'ouverture de nouvelles rues, mais elle soustrait de son application tous les secteurs de développement prévoyant la construction de vingt logements ou moins sur un horizon de trois ans.
- 2.111 Lors de nos travaux de vérification, nous n'avons relevé aucune politique formelle gérant cet aspect de la fonction résidentielle. Un projet s'effectuant sur une rue déjà existante ne bénéficie donc pas d'un encadrement formel aussi spécifique que s'il y a ouverture de nouvelles rues. De plus, si un tel projet implique le prolongement d'une rue existante, une certaine ambiguïté peut régner quant à savoir si on applique ou non les conditions d'ouverture de nouvelles rues prévues à l'article 9 du RCI.
- 2.112 De telles omissions et ambiguïtés ne favorisent pas l'uniformité et l'efficacité dans la réalisation de ces projets, en plus d'avoir comme conséquence de créer à ce sujet un lien flou entre la gouvernance et l'intendance, qui peut notamment affecter l'efficacité des travaux effectués. Bien sûr, comme ces projets sont traités au CID, des analyses sont actuellement effectuées, mais le risque de sous-pondérer ou d'omettre des éléments déterminants, plus particulièrement dans le cas de projets d'envergure est, à mon avis, beaucoup plus élevé que lorsqu'il y a ouverture de nouvelles rues.
- 2.113 Le nombre de logements créés par des projets qui tombent dans cette catégorie représente un faible pourcentage par rapport à ceux résultant de l'ouverture de nouvelles rues. Toutefois, l'ampleur de certains dossiers spécifiques, jumelé au souci de répondre aux attentes des citoyens et citoyennes en toute efficacité justifie, selon moi, qu'on doive porter une plus grande attention au processus supportant l'analyse de ces projets.

Intégration stratégique

- 2.114 La Ville aurait donc intérêt à ce que les projets ne nécessitant pas l'ouverture de nouvelles rues fassent l'objet d'une définition stratégique de gestion. À cet effet, il serait nettement profitable que cette définition ne s'élabore pas de façon parallèle, mais bien par voie d'intégration à la stratégie d'ensemble de la gestion de la fonction résidentielle. À plus petite échelle, ce sont souvent les mêmes enjeux qui sont en cause, et la gestion de ces dossiers et de ceux relatifs à l'ouverture de nouvelles rues implique des démarches et des acteurs communs. Bien sûr, il n'est pas ici question de réaliser des travaux de grande envergure lorsque peu d'unités de logement sont en cause, mais plutôt de formuler des lignes d'encadrement pour les petits projets.
- 2.115 En ce qui concerne le cas de prolongement de rues existantes, il y aurait également lieu d'en clarifier la zone d'encadrement, de façon à ce qu'aucun projet résidentiel, peu importe sa nature ou son ampleur, ne se retrouve dans un espace flou quant aux cadres de références et de réalisations.

Recommandation

- 2.116 • V09-30 • Intégrer les projets résidentiels ne nécessitant pas l'ouverture de nouvelles rues à la stratégie d'ensemble de gestion de la fonction résidentielle, et y spécifier clairement et distinctement la zone d'encadrement des projets impliquant le prolongement de rues existantes.

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.116 : EI est entièrement d'accord avec la recommandation du vérificateur général. »

Concordance des approches avec les objectifs du PGVL

Mission et vision

- 2.117 Dans la présente section, j'énoncerai une série de constats et recommandations résultant de mes travaux d'analyse et de vérification sur la concordance des approches actuelles de la gestion de la fonction résidentielle avec les objectifs du PGVL. Chaque objectif étant relié à des thèmes et des préoccupations définis par l'intendance dans le but d'en favoriser la réalisation, je me référerai fréquemment à ceux-ci.
- 2.118 En guise de préambule, je tiens à rappeler au lecteur la mission et la vision du PGVL.

« La mission : Offrir une qualité et une diversité de services répondant aux besoins et aux attentes des Lévisiennes et des Lévisiennes, tout en respectant notre capacité de payer et les principes du développement durable. »

La vision : Lévis, ville moderne et proactive, près de sa population, offrant un milieu de vie de grande qualité favorisant l'ouverture, la coopération et l'engagement de sa communauté, et misant sur un juste équilibre entre son dynamisme économique, sa vitalité sociale ainsi que la qualité de son environnement. »

Objectif 1.2 – Équipements et services d'une communauté active

L'objectif 1.2 du PGVL se définit comme suit :

- 2.119 « *Connaître et anticiper les besoins et attentes des citoyens et citoyennes afin de mettre en place, de maintenir et d'adapter les équipements et les services favorisant le maintien d'une communauté dynamique et en constante évolution.* »
- 2.120 Mon premier constat est en lien avec les préoccupations « *fournir les services et les équipements nécessaires au moment voulu en fonction de l'évolution de la population; mieux anticiper les tendances et adapter l'offre de service; avoir une attitude proactive.* » Depuis plusieurs années, le secteur de la vie communautaire a pris une grande place au sein des administrations municipales, en réponse à la croissance soutenue des attentes des citoyens et citoyennes envers celui-ci, et au désir d'équité de l'offre sur l'ensemble du territoire. Les projets résidentiels d'importance, à cause de l'accroissement démographique qui en résulte et selon leur situation géographique, plus particulièrement si elle est excentrique, risquent donc de faire pression sur la demande d'équipements et de services sportifs, récréatifs et culturels. Bien que plusieurs effets de cette pression ne surgissent qu'à moyen ou long terme, la Ville devrait les considérer dans le cadre du processus de gestion de la fonction résidentielle, afin d'avoir une vision plus complète des besoins engendrés par la décision qu'elle doit rendre.
- 2.121 J'ai constaté que les analyses effectuées quant à ce type d'équipements et de services se limitent principalement aux parcs. Pour élargir son champ de vision, la Ville aurait intérêt à intégrer formellement des études d'impact à moyen et long terme sur la mise à niveau des équipements et services pouvant découler d'un projet résidentiel d'importance, dans l'esprit de l'objectif 1.2 du PGVL. L'utilité de ces analyses ne se limiterait pas à la gestion de la fonction résidentielle, car elles pourraient ultérieurement représenter une des sources d'alimentation des outils de planification à moyen et long terme concernant ce secteur d'activité, par exemple les plans directeurs ou encore le programme triennal d'immobilisations.

Recommandation

- 2.122 • V09-31 • En concordance avec l'objectif 1.2 du PGVL, intégrer formellement au processus de gestion de la fonction résidentielle des études d'impact à moyen et long terme sur la mise à niveau des équipements et services d'une communauté active pouvant découler d'un projet de développement d'importance.

Commentaires émis par la Direction de la vie communautaire

« Nous sommes en accord avec les constats et la recommandation énoncés aux paragraphes 2.119 à 2.122. »

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.122 : Tout en étant d'accord avec cette recommandation du vérificateur général, EI souligne qu'il existe présentement certaines limites à cette démarche. Par exemple, dans le cas de la mise à niveau des parcs, l'absence d'un Service des parcs nuit considérablement à l'efficacité de la mise à niveau. »

Objectif 1.4 – Ville sécuritaire

L'objectif 1.4 du PGVL est énoncé de la façon suivante :

- 2.123 « Assurer des services de sécurité publique, de protection contre les sinistres et de prévention garantissant un niveau approprié de sécurité. Améliorer les réseaux de transport afin de permettre des déplacements sécuritaires des personnes et des biens. »
- 2.124 Dans la gestion de la fonction résidentielle actuelle, les aspects d'amélioration des réseaux de transport et de déplacements sécuritaires sont considérés lors des études de circulation et des interventions avec la Société de transport de Lévis. Dans le but de favoriser l'atteinte de l'objectif mentionné ci-haut, il serait important d'étendre ce genre de démarches, toutes proportions gardées, aux projets résidentiels n'impliquant pas l'ouverture de nouvelles rues. En effet, certains projets à haute densité de population ou de configuration urbaine particulière peuvent entraîner des besoins spécifiques, par exemple au niveau du réseau de transport ou des passages piétonniers.
- 2.125 De plus, en réponse à la préoccupation « Ajouter les aménagements urbains sécuritaires (plantation d'arbres, type d'éclairage, trottoirs, etc.) » rattachée à l'objectif dont il est ici question, les aménagements urbains sécuritaires devraient faire partie des éléments sur lesquels la Ville aurait intérêt à se pencher, au moment de l'élaboration des études et analyses relatives à la gestion de la fonction résidentielle. En outre, étant donné que la sécurité représente un facteur prioritaire pour les citoyens et citoyennes et afin de s'assurer de bien répondre à l'objectif 1.4 du PGVL, on devrait prévoir des analyses formelles et encadrées visant à faire ressortir les éléments qui pourraient être en lien avec la garantie d'un niveau approprié de sécurité, plutôt que de le faire de façon informelle comme actuellement.
- 2.126 Tout comme dans le cas du sujet précédent, ces analyses pourraient s'avérer doublement profitables, car en plus de mettre en lumière des éléments utiles à la prise de décision d'acceptation d'un projet, elles serviraient à assister la Ville dans sa planification.

Recommandations

- 2.127 • V09-32 • En concordance avec l'objectif 1.4 du PGVL, étendre, dans le cadre du processus de gestion de la fonction résidentielle, et dans une mesure jugée appropriée selon l'importance et la spécificité d'un projet, la nécessité d'études de circulation et de transport aux projets n'impliquant pas l'ouverture de nouvelles rues.
- V09-33 • En concordance avec l'objectif 1.4 du PGVL, considérer les aménagements urbains sécuritaires comme étant des éléments dont on doit tenir compte dans le processus de gestion de la fonction résidentielle.
- V09-34 • En concordance avec l'objectif 1.4 du PGVL, intégrer au processus de gestion de la fonction résidentielle, des analyses formelles et encadrées visant à faire ressortir les éléments pouvant être en lien avec la garantie d'un niveau approprié de sécurité.

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.127 : EI est en accord avec les recommandations du vérificateur général et souligne du même coup l'importance des voies de circulation pour piétons et l'éclairage adéquat des lieux publics. »

Objectif 2.2 – Transport alternatif à l'automobile

L'objectif 2.2 du PGVL est formulé ainsi :

- 2.128 « Investir dans le transport en commun, le transport adapté ainsi que dans les voies cyclables et piétonnières afin d'offrir aux Lévisiens et aux Lévisiennes des modes de transport alternatifs et durables à l'automobile et d'améliorer la desserte locale et métropolitaine en transport en commun. Considérer les retombées économiques significatives du transport en commun et promouvoir toute mesure novatrice permettant la consolidation des modes de transport alternatifs à l'automobile. »
- 2.129 Les critères de conformité au RCI, décrits au début de ce chapitre, prévoient comme condition d'ouverture d'une nouvelle rue, le dépôt d'une étude démontrant l'accessibilité d'un projet de lotissement au réseau de transport en commun. Comme mentionné précédemment, certains projets à haute densité de population, même s'ils n'entraînent pas l'ouverture de nouvelles rues, peuvent générer des besoins similaires à certains égards à ceux encadrés par le RCI. L'accès et la suffisance au niveau du réseau de transport en commun en étant un, il serait concordant avec l'objectif 2.2 d'effectuer de semblables démarches lorsque ce genre de projet de développement comporte une masse critique de résidents. En outre, selon certaines tendances démographiques et urbanistiques actuelles, les projets résidentiels à haute densité de population pourraient devenir de plus en plus nombreux et il est fort possible qu'avec les années, une partie non négligeable de ceux-ci se réalisent sur des rues déjà existantes.
- 2.130 L'objectif énoncé plus haut traite également de voies cyclables. De nos jours, une bonne partie des citoyens et citoyennes considèrent qu'un réseau des pistes cyclables accessible, sécuritaire, étendu et en harmonie avec le paysage urbain est un élément important de leur mieux-être. Je crois donc que cet aspect des attentes des citoyens et citoyennes devrait être

mieux considéré à l'intérieur du processus de gestion de la fonction résidentielle, par le biais d'une analyse formelle étudiant l'accès qu'auront les résidents des nouveaux développements résidentiels au réseau des pistes cyclables.

- 2.131 Un plan directeur de mobilité durable sur le territoire de la Ville de Lévis permettrait, à mon avis, de chapeauter de façon optimale tous les volets relatifs au transport alternatif à l'automobile, comme le transport en commun, le transport adapté, les pistes cyclables et le réseau piétonnier. Ce plan, auquel s'arrimerait celui de circulation traité au paragraphe 2.58, pourrait représenter un autre cadre de références majeur dans la stratégie de gestion de la fonction résidentielle. Il aurait l'utilité, entre autres, de favoriser l'assurance que les choix et les paramètres relatifs au développement résidentiel répondent à l'objectif d'offrir aux Lévisiens et Lévisiennes des modes de transport alternatifs et durables à l'automobile.
- 2.132 Enfin, notez qu'on retrouve également à l'objectif 3.6, « *Infrastructures de transport* », des préoccupations relatives aux pistes cyclables, soit « *Bonifier les pistes cyclables, faire les connexions nécessaires et considérer le vélo comme moyen de transport* », ce qui dénote bien l'importance de ce volet au sein du PGVL.

Recommandations

- 2.133 • V09-35 • En concordance avec l'objectif 2.2 du PGVL, dans le cadre du processus de gestion de la fonction résidentielle, étendre aux projets résidentiels n'impliquant pas l'ouverture de nouvelles rues, la nécessité d'une étude démontrant l'accessibilité d'un projet de développement au réseau de transport en commun, en fonction d'une masse critique pertinente.
- V09-36 • En concordance avec l'objectif 2.2 du PGVL, intégrer au processus de gestion de la fonction résidentielle, des analyses formelles étudiant l'accès qu'auront les résidents et résidentes des nouveaux développements au réseau de pistes cyclables.
- V09-37 • En concordance avec l'objectif 2.2 du PGVL, élaborer un plan directeur de mobilité durable qui servirait, entre autres, de cadre de références majeur dans la stratégie de gestion de la fonction résidentielle.

Commentaires émis par EI

« *Paragraphe 2.133 : EI est en accord avec les recommandations et souligne que la Ville de Lévis a débuté une telle démarche de planification pour une partie de l'arrondissement Desjardins.* »

Objectif 2.4 – Occupation du territoire responsable

Au PGVL, on détaille l'objectif 2.4 de la façon suivante :

- 2.134 « *Considérer les milieux urbanisés et densifier le territoire. Rentabiliser les investissements publics et privés consentis. S'assurer de l'approvisionnement en eau potable et du traitement des eaux usées afin de répondre aux besoins de croissance de la Ville. Diminuer notre empreinte écologique.* »
- 2.135 La préoccupation « *Garder le cap selon les plans directeurs en vigueur et réviser ces documents de planification au besoin pour tenir compte des besoins qui varient dans le temps* » rejoint plusieurs constats et recommandations énoncés précédemment, notamment en ce qui concerne le plan d'urbanisme et les plans directeurs. C'est à mon avis une vision de gouvernance et de gestion des plus pertinentes et sa présence au sein du PGVL est rassurante, car elle dénote le souci d'efficacité et d'efficience de la Ville dans le volet d'occupation du territoire responsable.
- 2.136 Deux autres préoccupations, soit « *Orienter les actions en vue de la densification des secteurs, mais dans le respect de l'offre et de la demande* » et « *Éviter l'étalement urbain* », peuvent trouver réponses dans des stratégies et tactiques précises au sein des cadres de références comme le plan d'urbanisme ou les politiques en découlant. Ces préoccupations sont bien sûr difficiles à encadrer, mais plus les règles régissant la densification des secteurs et l'évitement de l'étalement urbain seront précises et formelles, plus il sera facile pour tous les acteurs concernés d'orienter leurs efforts dans la même direction.
- 2.137 Mon dernier commentaire sur cet objectif porte sur les milieux humides. Les projets de développements résidentiels peuvent parfois se situer à l'intérieur de zones où existe ce genre de milieu. D'ailleurs, cette situation se produira avec une fréquence accrue, les secteurs disponibles faciles à développer étant de plus en plus rares. Afin de tenir compte de la préoccupation « *Assurer une protection et une gestion intelligente des zones humides, sans verser dans l'excès (le gros bon sens)* », et malgré que cela puisse s'effectuer actuellement de façon informelle, la Ville devrait prévoir, dans le processus de gestion de la fonction résidentielle, des mécanismes formels ayant pour but de tenir compte de la protection et de la gestion intelligente des zones humides, en fonction de cette préoccupation.

Recommandations

- 2.138 • V09-38 • En concordance avec l'objectif 2.4 du PGVL, s'assurer que les cadres de références de la gestion de la fonction résidentielle, comme le plan d'urbanisme et les politiques en découlant, comportent des stratégies et tactiques précises favorisant la densification du territoire.
- V09-39 • En concordance avec l'objectif 2.4 du PGVL, intégrer au processus de gestion de la fonction résidentielle des mécanismes formels visant à tenir compte de la protection et de la gestion intelligente des zones humides lors de l'analyse des projets de développement.

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.137 : EI est en accord avec les recommandations du vérificateur général et souligne qu'en plus du PGVL, la Ville s'est engagée, dans le cadre du schéma d'aménagement et de développement révisé (point 16.2.C), à adopter des politiques et des pratiques visant la protection et la mise en valeur des grands ensembles naturels de la Ville, notamment les milieux humides. »

Objectif 5.2 – S'organiser et s'équiper... pour mieux servir

L'énoncé de l'objectif 5.2 du PGVL se présente comme suit :

- 2.139 « S'assurer que le personnel possède des méthodes de travail, des outils et des équipements appropriés et s'organise adéquatement pour livrer les meilleurs services à la population. Favoriser la mise en place ou la mise à niveau des façons de faire et le remplacement d'équipements permettant l'amélioration en continu de la prestation de services. »
- 2.140 Mon commentaire a ici pour but de souligner que la présence de cet objectif dans le PGVL témoigne clairement du souci de la Ville d'être efficiente et a une très forte connotation positive avec plusieurs de mes recommandations. En effet, certains thèmes qui y sont reliés, comme l'élaboration de politiques d'organisation, d'approches et de cadres d'intervention, l'harmonisation des règlements et la mise à jour d'études, ainsi que des préoccupations telles « S'obliger à revoir constamment nos méthodes de travail » et « Favoriser de nouvelles méthodes de travail en reconnaissant l'innovation et les initiatives auprès du personnel » rejoignent ma vision de ce qui doit être entrepris lorsqu'on vise une saine gestion administrative.

Objectif 5.3 – Compétence, performance, engagement et relève... pour mieux servir

L'objectif 5.3 du PGVL est ainsi décrit :

- 2.141 « Mettre en place des systèmes d'évaluation de notre performance. Favoriser le développement des compétences et de la performance du personnel. Planifier l'évolution des effectifs dans une perspective de relève. Développer une culture organisationnelle misant sur l'engagement et la responsabilisation du personnel et le travail d'équipe. »
- 2.142 Tout au long des constats et des recommandations de ce chapitre, j'ai traité de cadres de références, comme le plan d'urbanisme et les plans directeurs d'égout sanitaire et de circulation, ainsi que de politiques, comme celles de priorisation ou encore sur la gestion de la fonction résidentielle. Tous ces éléments aident à exposer clairement, précisément et formellement ce qui est attendu des employés et des employées dans le cadre de cette gestion, et peuvent ainsi constituer une réponse forte à la préoccupation « Clarifier les objectifs à atteindre auprès des employés, les attentes signifiées, la performance recherchée et la reddition de comptes. », sauf peut-être en ce qui a trait à la reddition de comptes.

- 2.143 On peut définir la reddition de comptes comme étant un processus visant à établir des attentes de rendement, à prouver qu'on a fait ce qui était raisonnablement possible pour y répondre avec les ressources disponibles, et à en tirer des constats d'amélioration. Elle doit favoriser la performance, tout en se préoccupant de maintenir un environnement de travail harmonieux et motivateur. La mise en place et la gestion d'un tel processus représentent des défis importants pour l'organisation. Les personnes visées doivent :
- prendre des engagements;
 - s'en acquitter au meilleur de leurs possibilités;
 - présenter le niveau d'atteinte des objectifs;
 - effectuer des réajustements en fonction des résultats.
- 2.144 Le but de cette section n'est pas de traiter en profondeur des concepts relatifs à la reddition de comptes pouvant s'appliquer à la gestion de la fonction résidentielle; il s'agit d'un trop vaste sujet dans le cadre du rapport actuel. Toutefois, je crois qu'il est opportun de rappeler que l'élaboration d'un processus de reddition de comptes est un élément-clé de la responsabilisation du personnel et qu'en tant que tel, il mérite que l'on consacre des ressources suffisantes à sa mise en place. D'ailleurs, la Ville a déjà commencé à implanter une forme de processus de reddition de comptes avec la politique visant l'appréciation de la performance pour le personnel cadre et hors-cadre de la Ville de Lévis. C'est une approche très pertinente et essentielle dans la recherche de l'efficacité, qui à mon avis doit être développée et étendue, entre autres, aux activités de gestion de la fonction résidentielle.

Recommandation

- 2.145 • V09-40 • En concordance avec l'objectif 5.3 du PGVL, mettre en place un processus de reddition de comptes dans le cadre des activités de gestion de la fonction résidentielle.

Commentaires émis par EI

« *Paragraphe 2.145 : EI est en accord avec la recommandation du vérificateur général et tient à souligner que la mise en place d'un mécanisme de reddition de comptes ne peut se faire sans la priorisation des projets, la disponibilité des ressources matérielles, financières et humaines.* »

Conclusion

- 2.146 Tout au long de ce chapitre, j'ai traité de plusieurs aspects de la gestion de la fonction résidentielle pouvant être améliorés quant à leur efficacité et efficacité. Il ne faudrait pas en tirer globalement de fausses conclusions. Le processus actuel s'avère viable. Certes, il y a place à l'optimisation, mais il n'en demeure pas moins que chaque année, la Ville de Lévis traite, à mon avis de façon conforme, un bon nombre de projets résidentiels qui lui sont présentés, et les amène au stade de développement. La croissance qu'on peut observer sur son territoire en témoigne.
- 2.147 Il faut plutôt percevoir les constats et recommandations résultant de ma vérification comme des outils, des suggestions d'approches et de moyens de faire évoluer ce volet de l'administration municipale, afin que de façon optimale, il puisse contribuer à la mission de la Ville de Lévis d'offrir une qualité et une diversité de services répondant aux besoins et aux attentes des Lévisiens et des Lévisiennes, tout en respectant notre capacité de payer et les principes du développement durable.

Commentaires émis par EI

« Paragraphe 2.147 : EI considère que l'auteur a bien saisi la dynamique de fonctionnement des mécanismes de gestion de la fonction résidentielle en soulignant qu'une partie seulement des préoccupations est exprimée formellement, que l'absence de vision commune et les mandats contradictoires font surgir des conflits inutiles. De plus, il a bien décrit la trilogie de l'obstacle majeur que constitue l'absence de priorités, le manque de ressources et l'impossibilité de susciter l'engagement. »

« L'ensemble des recommandations du vérificateur général représente pour EI une piste fort pertinente pour améliorer substantiellement la gestion de la fonction résidentielle. »

Vérifications et travaux divers

CHAPITRE 3

Table des matières

Traitement des membres du conseil	57
Adjudication des contrats	59
Personnes morales subventionnées d'au moins 100 000 \$.....	61

Traitement des membres du conseil

Contexte

- 3.1 Les élus et élues des villes du Québec sont rémunérés sur la base des lois provinciales et des règlements municipaux adoptés par chaque conseil de Ville. Le cas échéant, il peut également s’y ajouter certaines rétributions fixées par le conseil d’administration des organismes municipaux au sein desquels ils et elles siègent.
- 3.2 En termes de législation provinciale, ces rémunérations sont principalement encadrées par la *Loi sur le traitement des élus municipaux*, énoncée au chapitre T – 11.001 des *Lois Refondues du Québec*, et par les avis d’indexation s’y rattachant, publiés dans la *Gazette officielle du Québec*.
- 3.3 À l’intérieur de cet environnement législatif, la Ville de Lévis a fixé pour 2009 les paramètres et montants de rémunération des membres du conseil à partir des cadres suivants :
- le règlement RV-2002-00-25 sur le traitement des membres du conseil, adopté le 13 juillet 2002;
 - le règlement RV-2006-05-69 modifiant le règlement RV-2002-00-25 sur le traitement des membres du conseil, adopté le 29 novembre 2006.
- 3.4 Pour la même période, la Société de transport de Lévis a rétribué en vertu des deux éléments ci-dessous les élus et élues siégeant à son conseil d’administration :
- le règlement 83 sur le traitement des membres du conseil d’administration de la Société de transport de Lévis, adopté le 28 mars 2003;
 - le règlement 87 modifiant le règlement numéro 83 ayant pour objet le traitement des membres du conseil d’administration de la Société de transport de Lévis, adopté le 5 octobre 2005.
- 3.5 Quant à elle, la Régie intermunicipale de gestion des déchets des Chutes-de-la-Chaudière s’est basée sur :
- le règlement 007-02 modifiant le règlement 005-99 et fixant la rémunération des membres du conseil d’administration de la Régie intermunicipale de gestion des déchets des Chutes-de-la-Chaudière, adopté le 17 décembre 2002;
 - la résolution 06-09 portant sur l’adoption de la rémunération des membres du conseil d’administration de la Régie intermunicipale de gestion des déchets des Chutes-de-la-Chaudière pour l’année 2006, adoptée le 20 janvier 2009.
- 3.6 La Direction des finances et des services administratifs procède annuellement à des vérifications sur l’ensemble de ces sources de rémunération, en y incluant la Communauté métropolitaine de Québec, de façon à s’assurer que les plafonds légaux soient respectés, et facture cette dernière afin que la Ville récupère les excédents, le cas échéant.

- 3.7 Notez qu'en 2010, l'adoption par la Ville de Lévis du règlement RV-2010-09-34 modifiant le règlement RV-2002-00-25 sur le traitement des membres du conseil, entré en vigueur le 25 mars 2010, est venue modifier rétroactivement au 1^{er} janvier 2010, les paramètres et montants de rétribution afin que les élus et élues reçoivent dorénavant leur rémunération uniquement de la Ville de Lévis. Cette dernière facture les trois organismes municipaux mentionnés ci-haut en guise de compensation.

Mission et portée de la vérification

- 3.8 En vertu des dispositions des articles 107.7 et 107.13 de la *Loi sur les cités et villes*, j'ai réalisé une mission de vérification de conformité relativement au traitement des membres du conseil de la Ville de Lévis.
- 3.9 Mon objectif était de m'assurer que leur rétribution était conforme à la *Loi sur le traitement des élus municipaux*, et aux règlements de la Ville de Lévis et des autres personnes morales à vérifier par le vérificateur général selon l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes*.
- 3.10 Ma vérification s'est effectuée sur la base de prises de renseignements, d'inspection de pièces probantes échantillonnées, d'analyses et de discussions. Elle a porté sur l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2009.

Constatations

- 3.11 Mes travaux de vérification m'ont permis de constater la conformité de la rémunération des membres du conseil de la Ville de Lévis en 2009 et d'émettre le constat ci-dessous.

Constat de conformité

- 3.12 À mon avis, sur la base des travaux de vérification que j'ai effectués, pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2009, les membres du conseil de la Ville de Lévis ont été rémunérés conformément à la *Loi sur le traitement des élus municipaux* et aux règlements de la Ville de Lévis, de la Société de transport de Lévis et de la Régie intermunicipale de gestion des déchets des Chutes-de-la-Chaudière, en vigueur à cet effet.

Adjudication des contrats

Contexte

- 3.13 L'adjudication des contrats a toujours représentée un processus extrêmement sensible dans les organisations publiques. En ce sens, et lorsqu'on constate à quel point les irrégularités qui y sont relatives peuvent affecter, avec raison, la confiance des citoyens et des citoyennes envers les administrations publiques, elle doit faire l'objet d'une vigilance constante.
- 3.14 À cet effet, le projet de loi 76 et le projet de loi 102, adoptés respectivement en mars et juin 2010, ont jeté les bases d'améliorations importantes, entre autres en termes de contrôle et de transparence. Cela comporte notamment :
- une obligation de mieux informer les citoyens et les citoyennes sur les contrats municipaux accordés par une municipalité;
 - une marge de manœuvre plus grande pour les vérificateurs du ministère des Affaires municipales des Régions et de l'Occupation du territoire;
 - une obligation pour les municipalités de fournir l'information nécessaire pour que les vérificateurs du ministère puissent faire leur travail;
 - une obligation de non-divulgence des soumissionnaires avant l'ouverture des soumissions;
 - une obligation, pour une municipalité, de se doter d'une politique de gestion contractuelle.
- 3.15 Ces nouvelles mesures favoriseront certainement l'équité et l'économie dans le processus d'adjudication des contrats municipaux. En contrepartie, elles nécessiteront des efforts importants quant à leur mise en place et leur maintien.

Mission et portée de la vérification

- 3.16 En vertu des dispositions des articles 107.7 et 107.13, j'ai réalisé une mission de vérification de conformité relativement à l'adjudication des contrats de la Ville de Lévis.
- 3.17 Mon objectif était de m'assurer que l'adjudication des contrats de la Ville de Lévis avait été effectuée conformément à la *Loi sur les cités et villes*, plus spécifiquement l'article 573 portant sur l'adjudication des contrats.
- 3.18 Ma vérification s'est effectuée sur la base de prises de renseignements, d'inspection de pièces probantes échantillonnées, d'analyses et de discussions. Elle a porté sur la période s'étendant du 1^{er} janvier 2010 au 31 mai 2010. Il est à noter que dans cette période, les termes des lois 76 et 102 concernant l'adjudication des contrats municipaux n'étaient pas encore en vigueur.

Constatations

- 3.19 Mes travaux de vérification m'ont permis de constater la conformité de l'adjudication des contrats pour la période vérifiée et d'émettre le constat ci-dessous.

Constat de conformité

- 3.20 À mon avis, sur la base des travaux de vérification que j'ai effectués, pour la période qui s'étend du 1^{er} janvier 2010 au 31 mai 2010, les contrats adjugés par la Ville de Lévis l'ont été conformément à la *Loi sur les cités et villes* en vigueur à cet effet, plus spécifiquement l'article 573 de cette loi portant sur l'adjudication des contrats.
- 3.21 Lors des travaux de vérification, il a été constaté à plusieurs reprises que les preuves de publication d'appel d'offres n'étaient pas consignées au dossier. Lorsque c'était le cas, des démarches supplémentaires ont été effectuées, qui sont venues confirmer que les publications avaient effectivement eu lieu.
- 3.22 Cette absence de preuves n'est pas contraire à la loi. Malgré tout, il serait préférable que ces dernières soient toujours présentes au dossier, dans l'éventualité où la Ville devrait les produire, advenant le cas, par exemple, d'une contestation sur l'adjudication d'un contrat.

Recommandation

- 3.23 • V09-41 • S'assurer d'inclure les preuves de publication d'appel d'offres aux dossiers contenant les pièces justificatives d'adjudication des contrats, et ce, de façon systématique.

Commentaires émis par la Direction des finances et des services administratifs

« *Recommandation V09-40 : Après consultation auprès des personnes concernées par cette demande, nous sommes d'avis que la recommandation suggérée ne devrait pas être retenue. L'expérience de joindre systématiquement au dossier la preuve de parution de l'appel d'offres dans le journal a été tentée. Cependant, nous considérons que l'effort consenti par les approvisionneurs et approvisionneuses n'est pas indispensable pour les raisons suivantes :*

1. *Le dossier contient déjà les preuves électroniques de l'épreuve du journal Le Peuple et du Système électronique d'appel d'offres lorsqu'applicable.*
2. *Il est possible d'obtenir dans un délai très court (\pm une heure) ladite preuve auprès du journal Le Peuple, et ce, pour toute parution depuis 1970.*
3. *La Direction des communications conserve en archive une copie de chaque journal publié.*
4. *La duplication des documents engendre des coûts et occupe de l'espace de classement. »*

Personnes morales subventionnées d'au moins 100 000 \$

Contexte

- 3.24 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 de la municipalité d'au moins 100 000 \$ ont fait vérifier leurs états financiers. Il y est également spécifié que le vérificateur 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 et dirigeantes de cette personne morale.
- 3.25 Pour l'année 2009, les organismes touchés par cet article de loi sont :
- Alliance-Jeunesse Chutes-de-la-Chaudière;
 - Centre aide et prévention jeunesse de Lévis;
 - Centre socio-culturel et sportif St-Étienne inc.;
 - Diffusion Avant Scène;
 - Diffusion culturelle de Lévis;
 - Patro de Lévis inc.
- 3.26 Il est à noter que l'organisme Célébrations Lévis 2011 ne fait pas partie de la précédente liste, étant donné qu'il n'a pas reçu de subvention de 100 000 \$ et plus en 2009. Toutefois, le niveau d'aide financière à cet organisme prévue au protocole adopté par le conseil de la Ville le 6 avril 2010, m'amène à considérer qu'il sera certainement visé par l'article 107.9 en 2010.
- 3.27 Enfin, l'article 20 du projet de loi 102 adopté en juin 2010 aura pour effet d'ajouter, à compter du 1^{er} janvier 2011, l'obligation pour le vérificateur général de vérifier les personnes morales faisant partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la Ville. Célébrations Lévis 2011 aura donc le statut de « personne morale à vérifier » à compter de cette date, et fera ainsi l'objet du même niveau de surveillance de la part du vérificateur général que la Société de transport de Lévis ou la Société de développement économique de Lévis, pour ne nommer qu'elles.

Nature et portée des travaux

- 3.28 En vertu des dispositions de l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*, j'ai effectué une revue de conformité relativement aux états financiers des personnes morales subventionnées définies comme telles selon cet article.

- 3.29 Mon objectif était de m'assurer que ces états financiers avaient fait l'objet d'une mission de vérification par un vérificateur externe, et qu'un rapport au conseil d'administration ou aux dirigeants et dirigeantes avait été émis à cet effet.
- 3.30 Ma revue s'est effectuée sur la base de prises de renseignements et d'obtention, par les vérificateurs externes, des états financiers de ces personnes morales, du rapport qu'ils ont émis sur ces états et de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants et dirigeantes des organismes vérifiés. Elle a porté sur les exercices financiers se terminant au cours de l'année 2009, les organismes n'ayant pas tous la même date de fin d'année financière.

Constatations et recommandations

- 3.31 Mes travaux m'ont permis de constater, à l'exception de l'organisme Diffusion Avant Scène, la conformité de la vérification des états financiers des personnes morales subventionnées et d'émettre le constat ci-dessous.

Constat de conformité

- 3.32 À mon avis, sur la base des travaux que j'ai effectués pour les exercices financiers se terminant au cours de l'année 2009, les états financiers des personnes morales subventionnées répondant à la définition formulée à l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* ont été vérifiés et un rapport de vérification a été émis à cet effet, à l'exception de l'organisme Diffusion Avant Scène, pour lequel les états financiers n'ont fait l'objet que d'un avis au lecteur.
- 3.33 Un avis au lecteur, tel celui accompagnant les états financiers de l'organisme Diffusion Avant Scène, fait état d'une compilation à partir de renseignements fournis par la direction. Il spécifie clairement que les états financiers n'ont pas fait l'objet d'une mission de vérification ou d'un examen, et que l'auteur de l'avis n'exprime aucune assurance à leur égard.
- 3.34 J'ai discuté de cette situation avec certains membres du conseil de l'organisme. J'en ai conclu que l'omission de faire vérifier les états financiers résultait du fait que les membres de ce conseil n'avaient pas eu connaissance de l'obligation prévue par la loi.
- 3.35 Afin d'éviter que cette circonstance ne se reproduise, la Ville pourrait instaurer un mécanisme annuel visant à informer systématiquement tous les organismes ayant reçu une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ de leur obligation de faire vérifier leurs états financiers. Pour que les gestionnaires de ces personnes morales puissent planifier cette vérification de façon efficiente, il serait avantageux qu'ils soient avisés le plus tôt possible, à partir du moment où est clairement établi le fait qu'ils bénéficieront d'une telle subvention.

Recommandation

- 3.36 • V09-42 • Mettre en place un mécanisme formel visant à informer, le plus rapidement possible, tous les organismes devant recevoir de la municipalité une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ qu'ils ont l'obligation légale de faire vérifier leurs états financiers.

Commentaires émis par la Direction des finances et des services administratifs

« Recommandation V09-42 : Puisque la responsabilité de dresser annuellement la liste des personnes morales subventionnées d'au moins 100 000 \$ incombe à la Direction des finances et des services administratifs, nous veillerons donc dorénavant à demander aux organismes visés une copie de leurs états financiers vérifiés. »

**Suivi des recommandations
antérieures**

CHAPITRE

4

Contexte

- 4.1 Dans le cadre de ses travaux, le bureau du vérificateur général de la Ville de Lévis effectue annuellement un processus de suivi quant à l'application des recommandations émanant des rapports précédents.
- 4.2 Les conclusions qu'il en tire résultent d'un amalgame de prises de renseignements, d'examen de pièces probantes et de discussions. Il est à noter que ces démarches sont restreintes par le niveau limité de ressources dont dispose le vérificateur général, qui doit allouer ces dernières de façon à répondre aux obligations que lui impose la loi.
- 4.3 Afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement organisationnel, et dans une optique d'efficacité, j'ai décidé cette année de ne retenir que les recommandations produites dans les rapports 2005, 2006 et 2007, qui n'ont jamais été considérées comme appliquées dans les suivis antérieurs. L'année 2008 a été exclue, étant donné qu'aucune recommandation n'a été formulée pour cette période.
- 4.4 Enfin, comme la codification numérique des recommandations a été modifiée à compter de cette année, j'ai cru bon de présenter au tableau 7 la légende de l'ancienne structure, tel qu'utilisée antérieurement.

Nature et portée des travaux

- 4.5 Dans le but de démontrer le niveau d'impact des recommandations formulées par le vérificateur général de la Ville de Lévis, j'ai effectué des travaux d'évaluation de l'application des recommandations antérieures par la Ville de Lévis, et le cas échéant, par les personnes morales à vérifier selon l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes*.
- 4.6 Mes travaux ont consisté à effectuer des prises de renseignements, des examens de pièces probantes sur une base échantillonnale, et de discussions. Ils ont porté sur les recommandations produites dans les rapports 2005, 2006 et 2007, en me limitant à celles n'ayant jamais été considérées comme appliquées dans les suivis antérieurs.

Constatations

- 4.8 Les résultats de mes constatations sont exposés sous forme sommaire dans les tableaux 5 et 6. Notez que le lecteur ou la lectrice qui souhaiterait obtenir plus d'information sur les recommandations antérieures peut prendre connaissance, sur le site Internet de la Ville de Lévis, de leur rapport annuel d'origine.

Tableau 5 : Suivi des recommandations antérieures relatives à la Ville de Lévis

Description des recommandations Ville de Lévis	Appliquée	Partiellement appliquée	Non appliquée	Remarques	
<p>Délais d'acceptation et de cession des extensions de voirie, d'aqueduc et d'égout. (nouvelles rues construites par les promoteurs depuis 2002)</p> <p>VL07124CO : L'Administration doit s'assurer que, dans tout nouveau projet de développement domiciliaire, elle dispose de procédés clairs et précis qui lui permettent de compléter avec succès et dans les délais requis les étapes importantes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1- La réception provisoire 2- La réception définitive 3- La cession de la rue 4- L'enregistrement aux livres <p>VL07125CO : La Ville doit uniformiser ses 10 règlements des ex-villes, relatifs à l'émission des permis et certificats ainsi qu'à l'administration des règlements de zonage, de lotissement et de construction sur le plan d'urbanisme des ex-villes, afin d'éliminer les ambiguïtés et d'optimiser le travail des fonctionnaires.</p>	✓				
<p>Stationnement de nuit en période hivernale.</p> <p>VL07126O : Faciliter l'accès à toute l'information disponible et à jour concernant le déneigement, sur le site Internet de la Ville, par des hyperliens ou autrement.</p> <p>VL07127O : Relativement à l'article 4 de l'amendement du règlement sur le stationnement de nuit en période hivernale, rédiger un texte qui ne laisse aucune place à l'interprétation et faire en sorte que le citoyen ne soit pas pénalisé.</p> <p>VL07128O : S'assurer que le règlement adopté par le conseil de la Ville soit bien respecté par chacun des intervenants affectés au déneigement, afin de donner un service équivalent à tous les citoyens sur le grand territoire de la Ville, tout en visant l'atteinte des objectifs fixés par la Ville de Lévis.</p> <p>VL07129O : Les opérations de déneigement doivent être plus ciblées au lieu d'être exécutées par arrondissement.</p> <p>VL07130O : La période officielle d'interdiction de stationnement de nuit en période hivernale sur les chemins publics de la Ville doit être analysée de nouveau.</p> <p>VL07131O : Dans l'objectif d'un déneigement efficace, la Ville devrait songer à interdire le stationnement de jour dans les rues où elle effectue des opérations de déneigement, bien entendu pourvu qu'elles soient ciblées précisément.</p>	✓	✓	✓	✓	<p style="text-align: center;">✓</p> <p>En voie de réalisation</p> <p>En voie de réalisation</p> <p>En voie de réalisation</p> <p>En voie de réalisation</p> <p>En voie de réalisation</p> <p>En voie de réalisation</p>

Tableau 5 (suite) : Suivi des recommandations antérieures relatives à la Ville de Lévis

Description des recommandations Ville de Lévis	Appliquée	Partiellement appliquée	Non appliquée	Remarques
<p>Service à la clientèle</p> <p>VL071320 : Le service à la clientèle doit apporter les correctifs nécessaires aux paramètres de leur système de requêtes en place afin de permettre plus de possibilités d'analyses proactives des processus en place au sein de la Ville.</p> <p>VL071330 : Le service à la clientèle doit faire le bilan de son nouveau service et solliciter activement les employés municipaux de suivre les procédures établies sur le service à la clientèle.</p> <p>VL071340 : Le service à la clientèle doit assurer rigoureusement les suivis et la prise en charge des plaintes en mettant en place un protocole de traitement des plaintes, tel que promis lors de son lancement en avril 2007.</p>		✓	✓	En voie de réalisation
<p>Mise à jour du site Internet de la Ville de Lévis</p> <p>VL071350 : La Direction des communications doit raffiner son site Internet afin que l'information aux citoyens soit facilement accessible, actuelle, claire, précise et complète.</p>		✓		En voie de réalisation
<p>Rapport de vérification sur le cadre de gouvernance de la Ville de Lévis relativement à sa planification stratégique et ses autres grands outils de gestion complémentaires.</p> <p>VL071360 : Je recommande à la Ville de Lévis d'adopter le plus rapidement possible son plan de gouvernance (planification stratégique) et de statuer ainsi sur les grandes orientations qu'elle veut se donner.</p> <p>VL071370 : L'arrimage entre le nouveau schéma d'aménagement et de développement et les différentes politiques ou plans directeurs établis depuis 2002 devra être assuré.</p> <p>VL071380 : La nouvelle réglementation d'urbanisme découlant du schéma d'aménagement et du nouveau plan d'urbanisme devra être adoptée le plus rapidement possible pour des raisons d'équité, d'efficience et d'efficacité.</p> <p>VL071390 : L'ensemble des différents plans directeurs devrait être soumis et approuvé par le conseil de la Ville et s'inscrire dans le cadre du plan de gouvernance.</p> <p>VL071400 : L'adoption de politiques de gestion des ressources humaines devrait souscrire aux orientations stratégiques établies à cet égard et être basée sur des valeurs reconnues, connues et acceptées par l'ensemble de l'organisation.</p> <p>VL071410 : La Ville devrait adopter des politiques de gestion financière pour encadrer l'ensemble de ses décisions financières sous l'éclairage des trois principes de gouvernance municipale portant sur la viabilité, la souplesse et la vulnérabilité et des grandes orientations stratégiques que contiendrait sa planification stratégique ou son plan de gouvernance.</p> <p>VL071420 : La Ville devrait établir son plan financier décennal en utilisant à sa juste valeur l'excellent outil de planification financière qu'elle s'est donné.</p>	✓	✓	✓	En voie de réalisation En voie de réalisation En voie de réalisation En voie de réalisation Voir note ci-dessous

Note sur la recommandation VL071420 : Dans le cas de cette recommandation, je préfère m'abstenir de tout commentaire ou de toute indication, ayant été impliqué de façon significative dans le développement de cet outil, dans le cadre des fonctions que j'occupais au sein de la Ville de Lévis jusqu'au 31 décembre 2009.

Tableau 5 (suite) : Suivi des recommandations antérieures relatives à la Ville de Lévis

Description des recommandations Ville de Lévis	Appliquée	Partiellement appliquée	Non appliquée	Remarques
<p>Rapport de vérification sur le cadre de gouvernance de la Ville de Lévis relativement à sa planification stratégique et ses autres grands outils de gestion complémentaires.</p> <p>VL071430 : La Ville devra connaître davantage l'état de ses bâtiments, de son patrimoine et de l'ensemble de ses réseaux, afin de prioriser ses interventions en termes d'investissement et la capacité de son réseau routier pour satisfaire les besoins actuels et futurs de ses usagers.</p> <p>VL071440 : La Ville devrait améliorer son processus budgétaire en l'appuyant sur des documents aussi importants qu'un plan de gouvernance, ses plans directeurs et ses politiques de gestion financière approuvée par le conseil de la Ville et y faire clairement référence dans la proposition budgétaire.</p>		<p>✓</p> <p>✓</p>		
<p>Estimé budgétaire des droits sur les mutations immobilières</p> <p>VL06120F : Établir des estimés de revenus réalistes en tenant compte des résultats réels des années antérieures tout en faisant preuve d'une certaine prudence.</p>			<p>✓</p>	<p>Un désaccord a été exprimé dans le rapport 2006, où a été formulée cette recommandation</p>
<p>Analyse des écarts budgétaires</p> <p>VL06121F : Présenter et expliquer tous les écarts importants dans les dépenses, les revenus et les affectations et faire en sorte qu'ils puissent être conciliés facilement et clairement avec les rapports financiers officiels de la Ville de Lévis.</p>			<p>✓</p>	<p>Un désaccord a été exprimé dans le rapport 2006, où a été formulée cette recommandation</p>
<p>Équité salariale</p> <p>VL06123C : La Ville de Lévis doit prendre les mesures nécessaires afin de se conformer à la loi en l'appliquant à tous ses programmes.</p>		<p>✓</p>		<p>En voie de réalisation</p>
<p>Mise en place du niveau 2 du service de police</p> <p>VL05105C : Compléter la mise en œuvre de son plan d'organisation du niveau 2 du service de police et rendre ainsi les services de sécurité publique qu'elle doit donner en vertu de la loi.</p>		<p>✓</p>		<p>En voie de réalisation</p>
<p>Harmonisation des règlements d'urbanisme de la Ville de Lévis</p> <p>VL05107C : Adopter et mettre en place des moyens adéquats afin de procéder le plus rapidement possible à l'harmonisation des règlements d'urbanisme.</p>			<p>✓</p>	<p>En voie de réalisation</p>

Tableau 5 (suite) : Suivi des recommandations antérieures relatives à la Ville de Lévis

Description des recommandations Ville de Lévis	Appliquée	Partiellement appliquée	Non appliquée	Remarques
<p>Formation policière</p> <p>VL05108O : Élaborer un registre de l'état de la formation pour chacun des policiers, comprenant leurs besoins en formation et les échéanciers requis.</p> <p>VL05109O : Mettre en place un plan triennal de formation basé sur les besoins réels des différents secteurs d'activité de la police.</p> <p>VL05110O : Prendre les moyens pour dispenser, au meilleur coût, une formation de qualité.</p>	✓		✓	En voie de réalisation
<p>Devis et appels d'offres concernant l'acquisition et la location de machineries et d'équipements lourds.</p> <p>VL05112O : Adopter un programme de renouvellement de sa flotte de véhicules.</p> <p>VL05113O : Les engagements de la Ville en regard des 2 premières années de son plan triennal d'immobilisations pour les véhicules et équipement, devraient être assez fermes pour permettre aux gestionnaires de combler les besoins d'équipements dont le processus d'acquisition peut s'échelonner sur deux années budgétaires. Une telle latitude permettrait une meilleure planification et l'optimisation du processus d'acquisition selon un calendrier préétabli.</p>		✓	✓	

Tableau 6 : Suivi des recommandations antérieures relatives à la Société de transport de Lévis

Description des recommandations Société de transport de Lévis	Appliquée	Partiellement appliquée	Non appliquée	Remarques
<p>Approbation des salaires des chauffeurs</p> <p>ST07061F : Le sommaire des heures et la liste de paies devraient être approuvés par le responsable attitré à ce secteur d'activité.</p> <p>ST07062F : Une procédure de contrôle et un suivi de la rémunération à verser devraient être instaurés.</p>	✓	✓		En voie de réalisation
<p>Réclamation des taxes T.P.S. et T.V.Q. sur les acquisitions d'autobus neufs 2007</p> <p>ST07063O : Effectuer les réclamations de taxes sans tarder (T.P.S. et T.V.Q.).</p>	✓			
<p>Frais de chauffage</p> <p>ST07064O : Un investissement devant générer des économies doit être supporté par une étude exhaustive et une planification garantissant une récupération optimale de celles-ci.</p>	✓			

Tableau 7 : Légende de l'ancienne codification des recommandations

Le code de chaque recommandation est formé à partir des paramètres suivants :

1) L'**Organisme** municipal concerné

- CD** Société de développement économique de Lévis
- OH** Office municipal d'habitation
- RD** Régie intermunicipale des déchets des Chutes-de-la-Chaudière
- ST** Société de transport de Lévis
- VL** Ville de Lévis

2) L'**année** financière concernée par le rapport du vérificateur général

- VL 05** Pour l'année financière 2005
- 06** Pour l'année financière 2006
- 07** Etc.

3) La **séquence** numérique cumulative des recommandations depuis le premier rapport de 2002, pour chaque organisme

- VL 05 105** La première recommandation de 2005 pour la Ville de Lévis
- 106** La deuxième recommandation de 2005 pour la Ville de Lévis et ainsi de suite
- ST 05 060** La première recommandation de 2005 pour la Société de transport de Lévis

4) Le type de **vérifications**

- F** Vérification financière
- VL 05 105 C** Vérification de conformité
- O** Vérification d'optimisation des ressources
- CO** Vérification de conformité et d'optimisation des ressources

VL05105C : *Équivaut à la première recommandation pour la Ville de Lévis datant de l'année financière 2005, dans le cadre d'une vérification de conformité.*

**État des dépenses
du vérificateur général**

CHAPITRE 5

- 5.1 Il est d'usage pour le vérificateur général de présenter, à même son rapport annuel, un état de ses dépenses ainsi qu'un rapport de vérification de cet état, produit par un vérificateur externe. Les tableaux 8 et 9 montrent respectivement ces deux éléments.
- 5.2 Il ressort clairement de l'état des dépenses que les sommes allouées pour l'année 2009 n'ont été que très partiellement utilisées. Cette situation provient du fait que le poste de vérificateur général est demeuré vacant pour une période d'environ sept mois en 2009. De plus, l'unique autre employé, soit l'adjointe administrative, a été absente pendant plus de quatre mois.

Tableau 8 : État des dépenses du vérificateur général de la Ville de Lévis pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009

Description	Budget original	Réalisations	Écart
Rémunération	147 699 \$	76 503 \$	71 196 \$
Avantages sociaux et charges sociales	30 278 \$	11 054 \$	19 224 \$
Frais de déplacement et de représentation	3 900 \$	1 665 \$	2 235 \$
Frais de congrès et de délégation	1 000 \$	351 \$	649 \$
Cellulaires	600 \$	342 \$	258 \$
Publications	3 000 \$	462 \$	2 538 \$
Honoraires professionnels	70 023 \$	2 248 \$	67 775 \$
Formation	2 000 \$	-	2 000 \$
Cotisations versées à des associations	4 000 \$	2 417 \$	1 583 \$
Location d'équipement	3 000 \$	-	3 000 \$
Fournitures de bureau	3 500 \$	530 \$	2 970 \$
	269 000 \$	95 572 \$	173 428 \$

Tableau 9 : Rapport du vérificateur externe, aux membres du conseil de la Ville de Lévis, de l'état des dépenses du vérificateur général.

Aux membres du conseil de la Ville de Lévis

« Nous avons vérifié l'état des dépenses du vérificateur général de la Ville de Lévis pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009. La responsabilité de cet état financier incombe au vérificateur général de la Ville de Lévis. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur cet état financier en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondage des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, cet état financier donne, à tous les égards importants, une image fidèle des dépenses du vérificateur général de la Ville de Lévis pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009, selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. »

LEMIEUX NOLET

Comptables agréés
S.E.N.C.R.L.

Lévis (Québec)
Le 15 avril 2010

**Règlement de contrôle intérimaire
RV-2008-07-77 sur la gestion de la
fonction résidentielle**

ANNEXE A



Conseil de la Ville

Règlement de contrôle intérimaire RV-2008-07-77 sur la gestion de la fonction résidentielle

LE CONSEIL DE LA VILLE DÉCRÈTE CE QUI SUIT:

1. **Territoire assujéti**

Le présent règlement s'applique sur le territoire de la Ville de Lévis situé à l'extérieur de la zone agricole le tout tel qu'illustré sur le plan de l'annexe A joint au présent règlement.

2. **Interprétation des plans**

Les plans joints au présent règlement en annexe A et B doivent être interprétés de la façon prévue aux deuxième et troisième alinéas.

Lorsque les limites d'une zone régie par le présent règlement semblent coïncider avec une ligne de lot ou de propriété existante, les limites de la zone agricole, les limites d'un cours d'eau, l'emprise d'une route ou d'une voie ferrée, une limite municipale, une emprise hydro-électrique ou le sommet d'un cran rocheux, elles sont alors présumées correspondre exactement à ces éléments.

Dans tous les autres cas, les limites d'une zone doivent être calculées à l'aide de l'échelle graphique à partir d'un élément anthropique ou d'une ligne de lot.

3. **Terminologie**

Dans le présent règlement à moins que le contexte n'indique un sens différent, on entend par :

- 1° « construction » : tout assemblage de matériaux;
- 2° « densité brute moyenne » : le nombre moyen de logements par hectare compris dans la superficie totale de la zone « aire de consolidation urbaine » ou la zone « axe de consolidation urbaine » à développer;
- 3° « existant » : qui existait lors de l'entrée en vigueur du présent règlement;
- 4° « usage » : fin pour laquelle un terrain ou un bâtiment ou une partie de ceux-ci est utilisé, occupé ou destiné à être utilisé ou occupé.

4. **Construction résidentielle**

Toute nouvelle construction résidentielle est interdite sur le territoire visé par l'article 1 du présent règlement, sauf dans les cas suivants :

- 1° à l'intérieur des zones suivantes identifiées sur le plan joint au présent règlement en annexe A :
 - a) axe de consolidation urbaine;
 - b) aire de consolidation urbaine;
- 2° sur un terrain situé en bordure d'une rue existante desservie par les réseaux d'aqueduc et d'égout sanitaire;
- 3° sur un terrain situé en bordure d'une rue existante où la présence d'un ou des deux réseaux d'aqueduc et d'égout sanitaire n'est pas obligatoire en vertu de la réglementation d'urbanisme.

5. **Densité brute moyenne**

Dans les zones « aire de consolidation urbaine » ou « axe de consolidation urbaine » illustrées sur le plan joint au présent règlement en annexe B, chacun des seuils de densité brute moyenne de logements par hectare suivants doit être respecté :

- 1° pour la zone « aire de consolidation urbaine # 1 », secteur Saint-Nicolas: 5 logements / hectare;
- 2° pour la zone « aire de consolidation urbaine # 2 », secteur Saint-Nicolas: 10 logements / hectare;
- 3° pour la zone « aire de consolidation urbaine # 3 », secteur Saint-Nicolas: 20 logements / hectare;
- 4° pour la zone « aire de consolidation urbaine # 6 », secteur Saint-Étienne-de-Lauzon: 20 logements / hectare;
- 5° pour la zone « aire de consolidation urbaine # 8 », secteur Saint-Étienne-de-Lauzon: 20 logements / hectare;
- 6° pour la zone « aire de consolidation urbaine # 9.1 », secteur Saint-Étienne-de-Lauzon: 30 logements / hectare;
- 7° pour la zone « aire de consolidation urbaine # 10 », secteur Saint-Étienne-de-Lauzon: 25 logements / hectare;
- 8° pour la zone « aire de consolidation urbaine # 11 », secteur Saint-Étienne-de-Lauzon: 25 logements / hectare;
- 9° pour la zone « aire de consolidation urbaine # 16 », secteur Saint-Hélène-de-Breakeyville: 18 logements / hectare;
- 10° pour la zone « aire de consolidation urbaine # 17 », secteur Sainte-Hélène-de-Breakeyville: 18 logements / hectare;

11° pour la zone « axe de consolidation urbaine # 18.1 », secteur Saint-Jean-Chrysostome: 28 logements / hectare;

12° pour les zones « aire et axe de consolidation urbaine # 19 », secteur Saint-Jean-Chrysostome: 20 logements / hectare;

13° pour la zone « aire de consolidation urbaine # 20 », secteur Pintendre: 18 logements / hectare;

14° pour la zone « aire de consolidation urbaine # 21 », secteur Pintendre: 28 logements / hectare;

15° pour la zone « axe de consolidation urbaine # 25 », secteur Lévis: 15 logements / hectare;

16° pour la zone « axe de consolidation urbaine # 26 », secteur Lévis: 25 logements / hectare.

Dans les zones « aire de consolidation urbaine # 1, # 2 et # 3 » du secteur Saint-Nicolas, une variation de 15% du seuil de densité prescrit est autorisée en raison des contraintes physiques naturelles de ces zones.

6. Densité brute moyenne dans les zones « aires de consolidation urbaine »

Dans les zones « aire de consolidation urbaine » illustrées sur le plan joint au présent règlement en annexe A, le seuil maximum de densité brute moyenne est de 85 logements / hectare.

7. Zones « expansion à très long terme »

Dans les zones « expansion à très long terme » identifiées sur le plan joint au présent règlement en annexe A, seuls sont autorisés les usages suivants :

1° l'horticulture;

2° la serriculture;

3° la culture des céréales à pailles courtes et des plantes fourragères;

4° la sylviculture;

5° les activités récréatives et de loisirs extérieurs;

6° les usages résidentiels autorisés en bordure de rues publiques existantes.

8. Ouverture de nouvelles rues

Toute ouverture de nouvelles rues à des fins résidentielles est interdite sauf à l'intérieur des zones « aire de consolidation urbaine » et « axe de consolidation urbaine » identifiées sur le plan joint au présent règlement en annexe A.

9. Conditions d'ouverture de nouvelles rues

Toute ouverture de nouvelles rues à des fins résidentielles dans les zones « aire de consolidation urbaine » et « axe de consolidation urbaine » doit, au préalable, avoir fait l'objet du dépôt des documents suivants :

- 1° une étude démontrant que les capacités résiduelles des réseaux d'aqueduc et d'égout sont suffisantes pour desservir le projet de lotissement présenté;
- 2° une étude démontrant l'accessibilité de ce projet de lotissement au réseau de transport en commun;
- 3° une étude démontrant que les capacités d'accueil des établissements scolaires primaires et secondaires permettent de desservir ce projet de lotissement;
- 4° une étude démontrant que le projet de lotissement n'aura aucun impact négatif sur la sécurité et la fluidité de réseau routier;
- 5° des informations permettant de calculer la valeur imposable des immeubles projetés afin d'analyser la rentabilité du projet de lotissement;
- 6° un plan démontrant que le seuil minimum de densité brute moyen mentionné à l'article 5 du présent règlement est respecté pour l'ensemble de la zone dans laquelle est situé le projet de lotissement.

10. Fonctionnaires désignés

Les chefs du Service d'urbanisme de chacun des arrondissements et les inspecteurs en bâtiments sont responsables de l'application du présent règlement.

11. Remplacement

Le présent règlement remplace le règlement RV-2005-03-54 de contrôle intérimaire sur la gestion de la fonction résidentielle et ses amendements.

Adopté le 18 août 2008

(signé) Danielle Roy Marinelli

(signé) Danielle Bilodeau

Danielle Roy Marinelli, mairesse

Danielle Bilodeau, greffière

ENTRÉE EN VIGUEUR LE 15 OCTOBRE 2008

**Politique sur la gestion de la
fonction résidentielle**

ANNEXE B

NOM DE LA POLITIQUE : Gestion de la fonction résidentielle	NUMÉRO DE LA POLITIQUE : P-2006-xx
Référence :	Date d'entrée en vigueur: 21/08/2006
Procédure administrative :	Numéro de résolution: CV-2006-07-33
Formulaire :	Date de révision:

OBJECTIFS DE LA POLITIQUE

La présente politique a pour objet d'indiquer la procédure à suivre pour les projets d'ouverture de rues résidentielles dans l'axe et dans les aires de consolidation urbaine du RCI sur la gestion de la fonction résidentielle.

Modalités de mise en oeuvre

Toute demande de développement résidentiel situé dans l'axe et dans les aires de consolidation urbaine devra être accompagnée d'un dossier argumentaire avant son acceptation par la Ville.

Sont soustraits à l'application de cette politique tous les secteurs de développement prévoyant la construction de vingt (20) logements ou moins sur un horizon de trois (3) ans.

Les critères suivants devront être considérés :

1. la suffisance des réseaux d'aqueduc et d'égouts
2. la capacité du réseau routier
3. l'accessibilité au transport en commun
4. la capacité d'accueil des établissements scolaires primaires
5. la rentabilité fiscale de ce développement

Après l'analyse de ces (5) critères, la Ville décidera soit de donner l'aval au projet de développement tel que soumis, soit de proposer des modifications au projet ou soit de refuser le projet. Pour l'étude de ces critères, la Ville peut évidemment prendre en considération plusieurs autres critères urbanistiques ou sociaux, notamment : la présence de parcs, la nécessité de boucler des réseaux routiers, la présence d'équipements, etc.

1^{er} critère : Suffisance des réseaux d'aqueduc et d'égouts

Le premier critère concerne la capacité résiduelle des réseaux d'aqueduc et d'égouts (sanitaires et pluviaux) desservant le projet de développement. Ainsi, le service municipal concerné doit être en mesure d'attester que les capacités résiduelles des réseaux d'aqueduc et d'égouts (sanitaires et pluviaux) incluant les systèmes d'épuration des eaux usées et de traitement de l'eau potable sont suffisants afin d'accueillir ces nouveaux ménages à l'intérieur du projet de développement.

À chaque fois que le service municipal concerné émet un tel avis, il doit également préciser les capacités résiduelles en aqueduc et égouts. L'objectif visé est de s'assurer que les nouveaux développements ne généreront pas de charges supplémentaires non prévues par la Ville.

En expertisant cette problématique, la Ville s'assure que les citoyens, les institutions, les services, les entreprises et les commerces ont toujours accès à des services d'aqueduc et d'égouts qui garantissent des approvisionnements et des traitements en qualité et en quantité suffisante.

2^e critère : Desserte en transport en commun

Le deuxième critère concerne la desserte en transport en commun. Ainsi, les unités d'habitation du nouveau secteur résidentiel doivent être accessibles à un circuit de transport en commun. L'objectif de cette deuxième étude est de s'assurer que la future population à l'intérieur de ces secteurs sera desservie par le réseau de transport en commun. Un mécanisme de coordination est établi avec la Société de transport de Lévis concernée afin d'expertiser les développements à l'étude et d'en évaluer les besoins prévisibles et identifier, le cas échéant, les solutions qui pourraient être mises en place.

3^e critère : Disponibilité pour l'enseignement primaire

Le troisième critère vise à vérifier si les institutions d'enseignement primaire actuelles peuvent répondre aux besoins de la nouvelle population qui s'installera dans le projet de développement. Une vérification doit être faite auprès de la Commission scolaire relativement à la capacité résiduelle des équipements scolaires existants, incluant les projets d'agrandissement, compte tenu des développements proposés et des clientèles visées. Un mécanisme de coordination est établi avec la Commission scolaire afin d'expertiser les développements à l'étude afin d'anticiper les répercussions de ces développements à court et à moyen terme sur les équipements scolaires existants et les solutions qui pourraient être mises en place.

4^e critère : Étude de circulation

Le quatrième critère vise à vérifier dans quelle mesure le réseau routier existant est apte ou non à accueillir la nouvelle population des développements proposés, sans perturber la circulation routière actuelle, ni aggraver des problèmes existants de circulation et la sécurité des usagers. Ce quatrième critère vise à s'assurer que les futurs développements ne viendront pas générer ou aggraver des problèmes de sécurité ou de congestion routières et que le réseau routier sera toujours efficace et sécuritaire pour le bien-être de la population lévisienne.

5^e critère : Impact fiscal

Le cinquième critère vise à identifier les impacts fiscaux engendrés par le développement résidentiel soumis à la présente politique; cette étude est réalisée par la Ville. Le promoteur devra donc au préalable produire tous les documents requis par la Ville afin de permettre la production d'une étude d'impact fiscal. Cette étude permettra à la Ville de mieux anticiper les conséquences du développement et, le cas échéant, de proposer des bonifications au projet déposé.

Traitement des demandes

Les requêtes de demande d'ouverture de rues publiques pour un développement résidentiel visé par la présente politique, lorsque complètes, seront traitées dans les meilleurs délais, selon les étapes suivantes :

- Analyse de la demande par les services concernés;
- Transmission par écrit au demandeur du résultat de cette analyse;
- Transmission de la recommandation des services concernés au comité exécutif concernant la demande.

**Plan de gouvernance adopté par
le conseil de la Ville de Lévis**

ANNEXE C

Lors de la séance ordinaire du 2 février 2009, le conseil a adopté le *Plan de gouvernance de la Ville de Lévis (PGVL)*. Ce plan vise à doter Lévis d'une planification à long terme où se trouvent précisés la mission, la vision, les valeurs organisationnelles, les orientations et les objectifs de développement de la Ville. Ce plan vise aussi à l'implantation d'une véritable culture de performance avantageuse pour la population et favorisant la mobilisation et l'engagement du personnel.

Élaboré en partenariat par les membres du conseil et l'équipe de direction de la Ville, le PGVL a été présenté à tous les membres du personnel et reçu un accueil favorable.



PLAN DE GOUVERNANCE DE LA VILLE DE LÉVIS

LA MISSION

« Offrir une qualité et une diversité de services répondant aux besoins et aux attentes des Lévisiens et des Lévisiennes, tout en respectant notre capacité de payer et les principes du développement durable. »

Pour répondre à sa mission, la Ville de Lévis doit être à l'affût des besoins de la population et bien saisir les tendances qui s'annoncent dans les domaines environnemental, communautaire, économique, culturel et social. La Ville s'engage ainsi à fournir une qualité de services en misant sur la consolidation et l'amélioration en continu de ces services, une modernisation de sa réglementation et de ses façons de faire, mais également sur une diversité de l'offre au meilleur coût en fonction des besoins de différentes clientèles. La mission de la Ville contribue à affirmer la fierté et le sentiment d'appartenance des Lévisiens et des Lévisiennes envers la nouvelle ville, entre autres par la promotion de la qualité de vie, du mieux-être et de la sécurité de la population. De plus, la mission de la Ville précise que ses actions s'inscrivent dans une perspective de développement durable.

LA VISION

« Lévis, ville moderne et proactive, près de sa population, offrant un milieu de vie de grande qualité favorisant l'ouverture, la coopération et l'engagement de sa communauté, et misant sur un juste équilibre entre son dynamisme économique, sa vitalité sociale ainsi que la qualité de son environnement. »

Au cours de la prochaine décennie, la Ville veut continuer plus que jamais à être à l'avant-garde dans les domaines qui la caractérisent : elle vise donc la recherche constante de nouvelles façons de faire, la solidarité et la mobilisation de sa population de même que la mise en place de façons de faire novatrices pour répondre aux besoins de sa population. Aussi, la Ville compte raffermir et consolider son maillage auprès de ses partenaires, développant ainsi une synergie et des actions concertées des

différents partenaires visant l'augmentation et la diversification de l'offre ainsi que l'efficacité dans la dispensation des services. La Ville entend également poursuivre son développement en misant sur le juste équilibre entre ses préoccupations environnementales, ses ambitions légitimes de développement et le respect de ses valeurs sociales, communautaires et culturelles. Ainsi, la Ville consentira des efforts importants dans le but :

- de poursuivre son processus de réappropriation du fleuve Saint-Laurent et de ses éléments identitaires forts;
- d'intégrer à sa gestion des principes du développement durable;
- de profiter de la présence d'un milieu agricole dynamique et d'une fonction urbaine dont le développement est maîtrisé;
- de miser sur le fait que la Ville est le berceau de la coopération au Québec pour encourager la mise en place d'une culture entrepreneuriale, ce qui lui permettra de se positionner et de rayonner sur le plan régional, national et international;
- de développer davantage son partenariat avec un réseau associatif diversifié, mobilisé et dévoué à la population. Lévis s'assure ainsi d'augmenter la qualité de vie de sa population.

LES VALEURS ORGANISATIONNELLES

Les valeurs que nous avons privilégiées sont **un cadre de référence**. Elles campent notre culture organisationnelle et conditionnent **nos actions et nos pratiques de gestion quotidiennes**. Ces valeurs nécessitent l'adhésion de l'ensemble du personnel et des membres du conseil de la Ville. Elles doivent être soutenues par des outils de communication performants et la mobilisation de tous et de toutes afin de garantir la cohérence de nos actions. Il s'agit des cinq valeurs suivantes : **l'esprit d'équipe, le respect, la responsabilisation et l'engagement, le sens de l'initiative et de l'innovation et la performance**.

L'esprit d'équipe

Privilégier la réussite de l'équipe en favorisant la poursuite d'objectifs communs

- Apporte ses opinions lors des discussions;
- Participe aux rencontres d'équipe;
- S'implique activement et déploie les efforts pour faire progresser le travail de l'équipe;
- Encourage et valorise la participation des autres;
- Se rallie au consensus;
- Partage toute l'information requise pour faire progresser l'équipe.

Faire preuve d'entraide, de collaboration et de solidarité

- Offre son aide aux membres de son équipe lorsque requis;
- Se montre solidaire des membres de son équipe, tant dans ses succès que dans ses échecs;
- Identifie, privilégie et entretient des collaborations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Manifester une attitude positive

- Établit et maintient des liens positifs avec ses collègues, ses supérieures et supérieurs;
- Fait montre de tact et de diplomatie dans ses communications;
- Collabore à la résolution de conflits.

Le respect

Agir dans le respect de soi et des autres

- Respecte les différences et fait preuve de considération et de tolérance et à l'égard des opinions et des façons de faire des autres;
- Accepte la critique constructive;
- Évite le dénigrement sous toutes ses formes.

Respecter les champs de compétence, les canaux de communication établis et les règles de fonctionnement de l'organisation

- Respecte les règles de civilité et de politesse;
- Se présente à l'heure aux réunions, respecte les procédures et politiques en vigueur;
- Respecte la ligne hiérarchique pour formuler ses demandes ou pour faire avancer ses dossiers;
- Fait preuve de discrétion et préserve la confidentialité.

Donner « l'heure juste »

- Démontre de la cohérence dans ses paroles et ses gestes;
- Lorsque des comportements irrespectueux sont constatés, refuse d'y consentir et le dénote.

La responsabilité et l'engagement

Agir de façon responsable

- Fait preuve de jugement et prend action dans la mesure de son pouvoir pour faire avancer les choses;
- Assume la responsabilité de ses actions y compris celle de ses erreurs;
- Interpelle ses collègues, ses supérieures et supérieurs et propose des façons de résoudre la situation lorsque des difficultés surviennent dans l'atteinte de ses objectifs;
- Tire profit de ses expériences en démontrant son ouverture à apprendre de celles-ci.

Faire preuve de loyauté et d'engagement

- Adhère aux orientations et aux valeurs organisationnelles et les transpose dans ses actions et décisions quotidiennes;
- Respecte les décisions qui sont prises et y adhère.

Le sens de l'initiative et de l'innovation

Faire preuve d'initiative

- Anticipe les événements et n'attend pas qu'ils surviennent pour prendre action;
- Par son action, influence positivement le cours des événements en prenant des risques calculés;
- Reconnaît le droit à l'erreur.

Faire preuve d'innovation

- Démontre son ouverture face aux changements, aux idées nouvelles;
- Formule et suggère de nouvelles idées et façons de faire et cherche à les actualiser dans l'action;
- Démontre sa curiosité et son intérêt d'en apprendre davantage pour innover dans son action.

La performance

Se centrer sur l'action, l'efficacité et l'efficience

- Déploie les efforts requis pour atteindre les défis, les objectifs organisationnels, et opérationnels (PGVL et objectifs de rendement);
- Propose des solutions efficaces et adaptées pour résoudre promptement les problèmes;
- Se montre soucieux de produire un travail de qualité dans les délais demandés;
- Écoute et consulte ses collègues, ses partenaires et les personnes en autorité;
- Démontre un souci continu d'améliorer son action, les résultats obtenus et les services rendus à la clientèle;
- S'implique activement pour assurer son développement personnel et professionnel au niveau du savoir-faire et du savoir-être.

Orientation « communauté »:

Développer une ville à dimension humaine

Cette orientation regroupe les préoccupations sociales et communautaires de la Ville. Par sa mission, la Ville consacre d'abord ses efforts à satisfaire les besoins de la population. La Ville doit donc constamment être en mode « écoute » auprès de sa population, adapter l'offre de services en continu et s'assurer que les principes d'équité et d'universalité garantissent des services de qualité aux citoyens et aux citoyennes de tous les âges et de toutes les conditions. De plus, comme organisme responsable, la Ville doit être à l'affût des bouleversements socioéconomiques qui s'opèrent dans la population, implanter une culture prospective afin d'être en mesure de programmer ses interventions pour accueillir les changements qui s'annoncent de façon positive, en s'adaptant progressivement aux changements plutôt que d'attendre et d'être « en réaction » face aux changements.

Pour développer une ville à dimension humaine, des actions porteront sur l'importance de bien évaluer les besoins de la population et d'assurer une bonne adéquation avec les services et équipements existants et d'adapter l'offre en conséquence. Des projets permettront le renforcement de la vie de quartier et de l'appartenance à la « grande ville » tout en favorisant une participation citoyenne. Enfin, la Ville maintiendra des efforts constants afin d'assurer la sécurité de la population sur le plan de la protection incendie, des services de police et de la sécurisation des déplacements.

Objectif 1.1

Ville à l'écoute de ses citoyens et de ses citoyennes

Maintenir et parfaire les moyens de communication avec les citoyens et les citoyennes. Mettre en place des mécanismes d'information et de consultation permettant des échanges constants afin de mieux communiquer les décisions de la Ville et de bien saisir les préoccupations de la population.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- les communications avec la population;
- le site Web;
- les comités et les commissions permanentes.

Objectif 1.2

Équipements et services d'une communauté active

Connaître et anticiper les besoins et les attentes des citoyens et des citoyennes afin de mettre en place, de maintenir et d'adapter les équipements et les services favorisant le maintien d'une communauté dynamique et en constante évolution.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif concernent différents types d'intervention :

- les aré纳斯;
- les arts et la culture;
- les bibliothèques;
- le milieu communautaire;
- les équipements récréatifs (fonds d'urgence);
- les actions touchant les personnes vivant avec un handicap;
- le logement social;
- les parcs et les terrains de sport (excluant le soccer-football);
- les terrains de soccer-football;
- les bâtiments municipaux utilisés par le public;
- les piscines;
- les plateaux sportifs.

Objectif 1.3

Appartenance à la grande Ville, vie de quartier et implication citoyenne

Maintenir et développer le dynamisme des quartiers de la ville, mettre en valeur leurs spécificités et reconnaître leur identité propre. Créer des occasions à saisir permettant aux citoyens et aux citoyennes de s'approprier et de profiter des avantages d'une grande ville, développant ainsi une fierté lévisienne et un sentiment d'appartenance. S'assurer d'une participation et d'une implication des citoyens et des citoyennes à la vie sociale et communautaire de leur quartier et de la ville. Favoriser le maintien et le développement des organismes du milieu et reconnaître leur contribution à l'amélioration de la qualité de vie.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- l'implication citoyenne aux actions de la Ville; de Lévis;
- la « signature » corporative de la Ville, sa symbolique.

Objectif 1.4

Ville sécuritaire

Assurer des services de sécurité publique, de protection contre les sinistres et de prévention garantissant un niveau approprié de sécurité. Améliorer les réseaux de transport afin de permettre des déplacements sécuritaires des personnes et des biens.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- la sécurité civile;
- la sécurité des différents quartiers et l'implication citoyenne;
- la protection incendie;
- la protection publique;
- la sécurité routière;
- la sécurité des zones scolaires;
- l'environnement et les aménagements urbains sécuritaires.

Orientation « environnement » :

Protéger et mettre en valeur notre environnement

Cette orientation regroupe les préoccupations de la Ville quant à la protection de son environnement. Ainsi, les actions de la Ville permettront la protection et la mise en valeur de ses éléments identitaires forts, tant pour ce qui est des paysages que des éléments d'intérêt historique, culturel et écologique, dans un contexte évolutif et responsable tenant compte de l'ensemble des dimensions du développement durable. Le fleuve Saint-Laurent et ses affluents ainsi que les milieux naturels exceptionnels sont reconnus et ils devront être davantage accessibles afin de s'intégrer au quotidien des Lévisiens et des Lévisiennes. La Ville a consenti des sommes importantes pour le maintien et l'amélioration du transport en commun et l'aménagement de voies cyclables et piétonnières. Ces investissements se poursuivront afin d'offrir à la population des modes de transport alternatifs à l'automobile, contribuant ainsi à la diminution des gaz à effet de serre, favorisant l'exercice physique et diminuant les coûts des infrastructures routières.

La Ville doit assumer une gestion responsable de l'eau. La croissance soutenue de la Ville l'oblige à effectuer des mises à niveau importantes de ses infrastructures de traitement de l'eau potable et d'épuration des eaux usées. De plus, la Ville s'est engagée dans la mise en oeuvre de son plan de gestion des matières résiduelles et désire maintenir des actions performantes dans ce domaine. Enfin, sa croissance sera balisée pour permettre l'atteinte des objectifs de consolidation du milieu urbain, de rentabilité des investissements consentis, de valorisation des milieux anciens identitaires et de l'amélioration du cadre bâti.

L'environnement de la Ville, en ce qui concerne tant la protection des ressources que le maintien et l'amélioration d'un cadre de vie exceptionnel pour sa population, sera soutenu par des mesures et une approche visant une utilisation du sol responsable et durable.

Objectif 2.1

Milieus identitaires

Reconnaître, protéger et assurer la mise en valeur des paysages identitaires de Lévis, de son patrimoine et de ses milieux naturels et écologiques. Intégrer le fleuve Saint-Laurent et ses affluents au centre de ces préoccupations.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- le patrimoine archivistique;
- le lieu historique du chantier A.C. Davie;
- les milieux naturels;
- la bordure fluviale et les grands parcs urbains;
- le patrimoine architectural;
- le patrimoine religieux;
- les autres types de patrimoine;
- le paysage.

Objectif 2.2

Transport alternatif à l'automobile

Investir dans le transport en commun, le transport adapté ainsi que dans les voies cyclables et piétonnières afin d'offrir aux Lévisiens et aux Lévisiennes des modes de transport alternatifs et durables à l'automobile et d'améliorer la desserte locale et métropolitaine en transport en commun.

Considérer les retombées économiques significatives du transport en commun et promouvoir toute mesure novatrice permettant la consolidation des modes de transport alternatifs à l'automobile.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- le transport en commun;
- les voies cyclables;
- les voies piétonnières.

Objectif 2.3

Saine gestion des ressources naturelles

Assurer une gestion environnementale responsable de la qualité de l'eau, de l'air, du sol et des matières résiduelles. Réduire les sources de pollution afin de garantir la qualité de vie de la population.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- les activités de décontamination;
- les mesures de protection de l'environnement;
- les activités de l'incinérateur;
- la gestion des matières résiduelles;
- le traitement des neiges usées.

Objectif 2.4

Occupation du territoire responsable

Consolider les milieux urbanisés et densifier le territoire. Rentabiliser les investissements publics et privés consentis. S'assurer du maintien et de l'amélioration des espaces urbanisés. S'assurer de l'approvisionnement en eau potable et du traitement des eaux usées afin de répondre aux besoins de croissance de la Ville. Diminuer notre empreinte écologique.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- les infrastructures d'alimentation en eau potable;
- les infrastructures d'épuration des eaux usées;
- les infrastructures d'égout pluvial;
- les infrastructures majeures (aqueduc, égouts, voirie);
- le développement résidentiel;
- les activités de planification et de réglementation;
- la rénovation résidentielle;
- le réseau routier de quartier et la circulation.

Orientation « économie »

Stimuler notre développement économique

Cette orientation porte sur le maintien et l'amélioration du secteur économique de la Ville. L'économie lévisienne repose sur la présence de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) diversifiées, mais également sur de grands employeurs industriels de la pétrochimie et de la construction navale. La Ville peut également s'enorgueillir d'être le berceau de la coopération au Québec et entend saisir les opportunités que représente la présence du Mouvement Desjardins sur son territoire. Ces entreprises sont source de richesse pour la Ville et contribuent à son dynamisme. De plus, le secteur de la recherche est bien implanté, que ce soit dans le réseau de l'enseignement collégial et universitaire ou dans le réseau de la santé. Des efforts seront maintenus pour développer l'Innoparc en collaboration avec le Parc technologique du Québec métropolitain.

La Ville poursuivra ses efforts en matière de développement du tourisme et, à cet effet, elle entend mettre en oeuvre son plan de développement touristique. En vue de soutenir ces activités économiques, le réseau routier lévisien devra être amélioré pour garantir une accessibilité aux établissements d'enseignement, aux commerces et aux industries. Toutes les actions de la Ville en matière de développement économique devront respecter les principes du développement durable.

Objectif 3.1

Climat propice au développement économique

Mettre en place des services et des équipements favorisant la consolidation et la diversification de l'activité économique.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- les activités de promotion;
- les activités de revitalisation des centres-villes;

- le secteur commercial;
- le secteur industriel.

Objectif 3.2

Économie du savoir

Mettre en place les infrastructures permettant l'accueil et le développement des entreprises de haute technologie et attirer des centres de recherche sur le territoire.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- l'Innoparc;
- Lévis, Ville éducative.

Objectif 3.3

Agriculture et forêt

Miser sur le potentiel des secteurs agricole et forestier.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- le domaine agricole;
- l'agrotourisme.

Objectif 3.4

Entrepreneuriat et économie sociale

Développer une culture entrepreneuriale favorisant l'autonomie, la responsabilisation, la créativité et la solidarité du milieu et encourager les entreprises d'économie sociale.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- la récupération et la valorisation;
- les services communautaires et de loisirs.

Objectif 3.5

Tourisme

Favoriser le développement et la mise au point de produits touristiques qui seront accessibles à l'ensemble de la population et qui contribueront à améliorer la qualité de vie. Consolider la position de la Ville à titre de destination touristique et miser sur son potentiel distinctif (nature, culture et patrimoine), ce qui favorisera ainsi son rayonnement.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- les activités liées au fleuve Saint-Laurent;
- le tourisme d'affaires;
- la mise en oeuvre du plan de développement touristique;
- l'agrotourisme.

Objectif 3.6

Infrastructures de transport

Construire ou moderniser les infrastructures afin d'assurer l'adéquation aux besoins, de relier les quartiers et de bien desservir les pôles d'activité et d'emploi.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- les infrastructures routières soutenant les activités commerciales et de services;
- les infrastructures routières soutenant les activités industrielles;
- les infrastructures permettant de bien relier les quartiers.

Orientation « positionnement »

Accroître notre positionnement régional et métropolitain

Cette orientation permet à la Ville de raffermir son positionnement sur l'échiquier régional et métropolitain. Historiquement, Lévis a toujours occupé une position stratégique qui lui a permis de développer ses potentiels, notamment par la proximité de la capitale, la présence du fleuve Saint-Laurent et l'arrivée de plusieurs lignes de chemin de fer. Lévis se doit de tirer profit de sa double allégeance, d'une part, à la région de la Chaudière-Appalaches en contribuant au développement de cette région dynamique avec laquelle elle entretient une belle synergie dans plusieurs domaines et, d'autre part, avec la Communauté métropolitaine de Québec pour la réalisation de projets novateurs à caractère urbain et l'élaboration d'un cadre de référence en matière d'aménagement et de développement du territoire. Enfin, la mondialisation offre à la Ville une occasion exceptionnelle à saisir, qui lui permettra des maillages avec des entreprises et des établissements d'autres pays afin d'exporter le savoir-faire lévisien, mais également d'être ouverte à de nouvelles pratiques et d'être branchée sur les tendances qui s'annoncent.

Objectif 4.1

Partenariat

Développer un partenariat et une coopération avec les institutions et les organismes du milieu afin de favoriser une synergie d'actions concertées aptes à répondre aux besoins des Lévisiens et des Lévisiennes.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- le développement d'activités de partenariat et de coopération;
- la réalisation d'actions concertées.

Objectif 4.2

Positionnement

Tirer profit de notre double allégeance à la région de la Chaudière-Appalaches et à la Communauté métropolitaine de Québec (CMQ) et établir des partenariats. Miser sur les créneaux économiques forts de tels que la coopération, les assurances et les finances, la santé, l'agroalimentaire, l'énergie ainsi que l'enseignement universitaire, collégial et technique.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- le positionnement à l'échelle métropolitaine, régionale et nationale;
- la mise en valeur de nos créneaux d'excellence.

Objectif 4.3

L'ouverture sur le monde

Encourager la participation à des échanges culturels et à des missions d'affaires. Favoriser l'accueil de nouveaux résidents et résidentes venant de l'extérieur de la région et du pays. Encourager le dynamisme et le rayonnement de la communauté lévisienne.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- la diffusion culturelle à rayonnement international;
- la mise en oeuvre d'une politique d'internationalisation.

Orientation « organisation »

Développer notre culture de performance organisationnelle et parfaire notre prestation de services

Cette orientation définit la manière dont la Ville doit agir comme organisation afin de réaliser sa vision, de remplir sa mission, de concrétiser ses orientations et d'atteindre ses objectifs. La Ville doit d'abord parfaire ses connaissances sur les grandes tendances sociodémographiques qui s'annoncent afin d'être en mesure d'accueillir favorablement ces changements. Pour maintenir et accroître son offre de services à la population, la Ville doit encourager les membres de son personnel à mettre à jour leurs connaissances. Elle doit également valoriser les réalisations effectuées et renforcer l'engagement des employés, notamment en favorisant la formation d'équipes de travail motivées. De plus, la Ville doit prévoir le départ à la retraite d'une portion importante de son personnel et envisager la constitution d'une relève. La Ville doit également tenir à jour ses équipements et garantir à son personnel un milieu de travail stimulant. Enfin, la Ville entend mettre en place non seulement des mécanismes de suivi budgétaire et du programme triennal d'immobilisations (PTI) sur un horizon de dix ans, permettant ainsi de mieux anticiper les impacts des décisions prises sur la charge fiscale, mais aussi des mécanismes de surveillance (monitoring) afin de suivre en temps réel l'évolution du Plan de gouvernance.

Objectif 5.1

Stratégie et prospection... pour s'adapter aux changements

Élaborer le Plan de gouvernance et mettre en place des outils de gestion et de suivi. Exercer un monitoring sur l'évolution de la Ville, prévoir les tendances lourdes et assurer une veille stratégique.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- les activités de recherche et développement;
- le monitoring du développement, la vigie et le suivi du Plan de gouvernance.

Objectif 5.2

S'organiser et s'équiper... pour mieux servir

S'assurer que le personnel possède des méthodes de travail, des outils et des équipements appropriés et s'organise adéquatement pour livrer les meilleurs services à la population. Favoriser la mise en place ou la mise à niveau des façons de faire et le remplacement d'équipements permettant l'amélioration en continu de la prestation de services.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- le suivi et la révision des méthodes de travail;
- les outils et les équipements;
- la machinerie et les véhicules;
- les espaces de services.

Objectif 5.3

Compétence, performance, engagement et relève... pour mieux servir

Mettre en place des systèmes d'évaluation de notre performance. Favoriser le développement des compétences et de la performance du personnel. Planifier l'évolution des effectifs dans une perspective de relève. Développer une culture organisationnelle misant sur l'engagement et la responsabilisation du personnel et le travail d'équipe.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- le développement des compétences;
- l'engagement du personnel;
- les performances organisationnelles;
- les performances technologiques;
- la préparation de la relève.

Objectif 5.4

Qualité de vie au travail... pour mieux servir

Promouvoir la qualité de vie au travail, notamment par la conciliation travail-famille, par des mécanismes de reconnaissance et par l'approche de prévention en matière de santé et de sécurité au travail.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- les activités de reconnaissance du personnel;
- la conciliation travail-famille.

Objectif 5.5

Planification financière... pour une stabilisation de la charge fiscale

Planifier les revenus et les dépenses de la Ville de manière à contrôler et à stabiliser la charge fiscale des contribuables.

De façon non limitative, les thèmes associés à cet objectif sont les suivants :

- la planification financière;
- l'élaboration d'un cadre de gestion budgétaire comprenant notamment des politiques sur la capitalisation et l'amortissement des dépenses d'immobilisation, la gestion de la dette et des dépenses, la répartition des dépenses d'administration et l'utilisation optimale des outils de financement.

Extrait de la *Loi sur les cités et villes*

ANNEXE

D

Extrait de :

L.R.Q. chapitre C-19

LOI SUR LES CITÉS ET VILLES

IV.1. — Vérificateur général

107.1. Vérificateur général. 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. Durée du mandat. 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. Inhabilité. 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.

Divulgarion des intérêts. 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. Empêchement ou vacance. 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. Dépenses de fonctionnement. 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.

Montant du crédit. 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 \$.

Réseau d'énergie électrique. 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. Application des normes. 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. Personnes morales à vérifier. Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :

1° de la municipalité ;

2° de toute personne morale dont la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50% des parts ou actions votantes en circulation ou nomme plus de 50% des membres du conseil d'administration. [2001, c. 25, a. 15.]

107.8. Vérification des affaires et comptes. 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.

Politiques et objectifs. 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.

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

Copie au vérificateur général. 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.

Documents et renseignements. 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.

Vérification additionnelle. 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. Bénéficiaire d'une aide. 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.

Documents. 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.

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

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

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

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

4°la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;

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

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

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

Rapport occasionnel. 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.

Copie du rapport. 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. Rapport sur les états financiers. 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.

Contenu. 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. Rapport aux personnes morales. 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.

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

Immunité. 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.

Action civile prohibée. 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.

Recours prohibés. Sauf une question de compétence, aucun recours en vertu de l'article 33 du Code de procédure civile (chapitre C-25) ou recours extraordinaire au sens de ce code ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

Annulation. Un juge de la Cour d'appel peut, sur requête, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa. [2001, c. 25, a. 15.]

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

Comité de vérification de l'agglomération de Montréal. 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.

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

V. — Vérificateur externe

108. Nomination d'un vérificateur externe. Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au plus trois exercices financiers, sauf dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus où le vérificateur externe doit être nommé pour trois exercices financiers. À la fin de son mandat, le vérificateur externe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.

Information au ministre. Le greffier doit, si le vérificateur externe nommé pour un exercice n'est pas celui qui a été en fonction pour l'exercice précédent, indiquer au ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire le nom du nouveau vérificateur externe le plus tôt possible après la nomination de ce dernier. [S. R. 1964, c. 193, a. 104; 1975, c. 66, a. 11; 1984, c. 38, a. 11; 1995, c. 34, a. 12; 1996, c. 27, a. 12; 1999, c. 43, a. 13; 2001, c. 25, a. 17; 2003, c. 19, a. 110, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109.]

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

108.2. Devoirs. Sous réserve de l'article 108.2.1, le vérificateur externe doit vérifier, pour l'exercice pour lequel il a été nommé, les états financiers, l'état établissant le taux global de taxation et tout autre document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du

territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

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

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

2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1). [1984, c. 38, a. 11; 1996, c. 2, a. 209; 1999, c. 43, a. 13; 2001, c. 25, a. 19; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2006, c. 31, a. 17; 2009, c. 26, a. 109.]

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

1° les comptes relatifs au vérificateur général;

2° les états financiers de la municipalité et tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

Rapport au conseil. Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans le rapport traitant des états financiers, il déclare entre autres si ces derniers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date. [2001, c. 25, a. 20; 2001, c. 68, a. 7; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109.]

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

Rapport au conseil. Le rapport prévu au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 108.2.1 doit être transmis au conseil à la date qu'il détermine. [1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 21; 2001, c. 68, a. 8; 2010, c. 18, a. 23.]

108.4. Exigence du conseil. Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport. [1984, c. 38, a. 11.]

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

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

108.5. Inhabilité. Ne peuvent agir comme vérificateur externe de la municipalité :

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

2° un fonctionnaire ou un employé de celle-ci;

3° l'associé d'une personne mentionnée au paragraphe 1° ou 2°;

4° une personne qui, durant l'exercice sur lequel porte la vérification, a directement ou indirectement, par elle-même ou son associé, quelque part, intérêt ou commission dans un contrat avec la municipalité ou relativement à un tel contrat, ou qui tire quelque avantage de ce contrat, sauf si son rapport avec ce contrat découle de l'exercice de sa profession. [1984, c. 38, a. 11; 1996, c. 2, a. 209; 2001, c. 25, a. 23.]

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

