Chapitre 2

Bilan de l'application des recommandations antérieures

Ville de Sherbrooke

Bureau du vérificateur général

Table des matières

2.1 Introduction 15
2.2 Objectifs et portée de l'audit 17
Objectifs et critères de l'audit 17
Portée de l'audit 17
Responsabilité du VG 19
2.3 Résultats de l'audit 19
Surfacturation potentielle pour des services de sécurité non rendus – 2022 21
Analyse des faits et circonstances liés à la problématique identifiée dans le *Règlement nº 1200 de zonage et de lotissement de la Ville de Sherbrooke* pour la zone C1845 – 2021 21
Gestion de la flotte de véhicules à Hydro-Sherbrooke – 2020 22
Gestion de la location à moyen terme de véhicules – 2020 25
Mesurage et facturation de l'électricité – 2020 26
Gouvernance et cadre de gestion de Récup-Estrie – 2019 27
Gestion des permis de construction et de rénovation et leur mise au rôle d'évaluation – 2019 29
Paiements de factures en double – 2018 29
Élaboration et adoption du programme triennal de dépenses municipales en immobilisations – 2018 31
Gestion de l'entretien du matériel roulant à la STS – 2018 32
Gouvernance et cadre de gestion de Valoris – 2018 33
Gouvernance et cadre de gestion d'Animation centre-ville Sherbrooke – 2017 34
Gouvernance et cadre de gestion de Destination Sherbrooke – 2017 35
Gestion du carburant – 2017 36
Recommandations antérieures à 2017 36
2.4 Plans d'action pour assurer la mise en œuvre des recommandations non terminées 38
2.5 Valeur ajoutée de ces travaux 39
2.6 Conclusion 40
2.7 Commentaires de l'administration 40
Annexe 1 – Reddition de comptes de l'administration 2022 ..... **41**

2. BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES

2.1 Introduction

1 L'application des recommandations du VG est de la responsabilité de la Ville. À cette fin, il a établi et mis en place, conjointement avec celle-ci, un processus pour en assurer le suivi. Ce processus est décrit à l'annexe E du présent rapport annuel.

2 Les cotes suivantes et leur signification sont utilisées pour déterminer l'application des recommandations.

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

3 Le VG évalue les déclarations des responsables concernant la mise en œuvre des recommandations cotées « Appliquées » ou « Caduques » dans le cadre du suivi exercé par la Ville, et ce, sur la base de l'analyse des correctifs apportés.

4 L'évaluation du VG tient compte de l'importance des lacunes détectées initialement et qui ont donné lieu à ces recommandations. Cette notion d'importance peut être établie en fonction des conséquences des lacunes, surtout en ce qui a trait aux répercussions financières, à la conformité aux lois et règlements, au risque lié à la sécurité des personnes et des biens ainsi qu'à l'image de la Ville.

5 Le tableau 1 présente le nombre total des recommandations formulées pour chacun des services et organismes audités depuis 2011 ainsi que le nombre de recommandations à coter pour chacun en vue du bilan 2022. En fait, compte tenu de certaines exclusions mentionnées aux notes 1 et 2, ce sont au total 247 recommandations résiduelles ou qui n'avaient encore jamais fait l'objet d'une évaluation formelle.

Tableau 1 : Recommandations à évaluer par service et organisme pour 2022

	Nombre total des recommandations formulées depuis 2011	Nombre de recommandations à évaluer pour 2022
Services de la Ville		
Direction générale	41	31
Hydro-Sherbrooke	49	49
Service des affaires juridiques (Note 1)	6	6
Service de l'approvisionnement et des équipements	44	23

	Nombre total des recommandations formulées depuis 2011	Nombre de recommandations à évaluer pour 2022
Service des finances	7	7
Service des infrastructures urbaines	40	24
Service de la planification et de la gestion du territoire	18	18
Service de police	16	7
Service des ressources humaines	15	3
Service des sports, de la culture et de la vie communautaire	6	6
Service des technologies de l'information (Note 2)	Non divulgué	0
Organismes		
Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke	26	26
Animation centre-ville Sherbrooke	19	6
Commerce Sherbrooke	7	0
Destination Sherbrooke	11	3
Sherbrooke Innopole	5	1
Société de transport de Sherbrooke	44	11
Régie de récupération de l'Estrie	11	11
Valoris	15	15
	380	**247**

6 Certaines recommandations antérieures ont été exclues du présent bilan (évaluation en suspens) :

Note 1 : **Service des affaires juridiques — Protection des renseignements personnels et des demandes d'accès aux documents (gestion électronique des documents)** : Huit recommandations concernant la protection des renseignements personnels ont été exclues du présent bilan pour les raisons suivantes. D'abord, un projet global est en cours à la Ville pour qu'elle se conforme aux nouvelles dispositions de la Loi[1]. De plus, un projet d'audit consacré à ce sujet est inclus dans le plan d'audit pluriannuel du BVG, présenté au chapitre 4 du rapport annuel.

Note 2 : **Service des technologies de l'information — Cybersécurité :** Ces recommandations ont été exclues du présent bilan. D'abord, l'audit sur la cybersécurité est très récent (2021), et un projet de révision de la gouvernance du service est en cours. De plus, nous avons trouvé opportun d'inclure un projet d'audit consacré à ce sujet dans le plan d'audit pluriannuel du BVG, présenté au chapitre 4 de ce rapport annuel. Selon nos discussions avec la direction, un plan d'action sera produit à l'automne 2023, notamment pour la prise en charge des recommandations antérieures.

[1] Loi 25 modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels dont notamment la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, chapitre A-2.1, à jour au 1er avril 2023.

2.2 Objectifs et portée de l'audit

Objectifs et critères de l'audit

7 L'audit vise à s'assurer :

- de l'application des recommandations formulées par le VG;
- de la production par l'administration, en temps opportun, des plans d'action appropriés.

8 Les critères d'évaluation correspondent aux cotes décrites au paragraphe 2.

Portée de l'audit

9 Le bilan 2022 couvre l'application des recommandations de 2011 à 2022. Cette année, 247 recommandations ont fait l'objet d'une évaluation par les gestionnaires. Notre audit nous permet de certifier les cotes de 86 recommandations antérieures, qui sont « Appliquées » ou « Caduques ». Le tableau 2 présente la répartition de ces recommandations par service ou organisme, et par mandat d'audit. Les résultats détaillés sont présentés au tableau 4, dans la section des résultats de l'audit.

Tableau 2 : Portée de l'audit du suivi des recommandations − Bilan 2022

Année	Service / Organisme	Titre de l'audit	Nombre de recommandations cotées « Appliquées » ou « Caduques » certifiées par le VG
2022	Hydro-Sherbrooke	Surfacturation potentielle envers Hydro-Sherbrooke pour des services de sécurité non rendus	3
2021	Direction générale	Analyse des faits et circonstances liés à la problématique identifiée dans le *Règlement nº 1200 de zonage et de lotissement de la Ville de Sherbrooke* pour la zone C1845	2
2020	Hydro-Sherbrooke	Gestion de la flotte de véhicules	14
2020	Direction générale/SAE	Gestion location moyen terme de véhicules	2
2020	Hydro-Sherbrooke	Mesurage et facturation de l'électricité	5
2019	Régie de récupération de l'Estrie (Récup-Estrie)	Gouvernance et cadre de gestion	8
2019	Service de la planification et de la gestion du territoire	Gestion des permis de construction et de rénovation et leur mise au rôle d'évaluation	2
2018	Service des finances	Paiements de factures en double	7
2018	Service des infrastructures urbaines	Élaboration et adoption du programme triennal de dépenses municipales en immobilisations (PTI)	3
2018	Société de transport de Sherbrooke	Gestion de l'entretien du matériel roulant	4
2018	Valoris	Gouvernance et cadre de gestion	9
2017	Animation centre-ville Sherbrooke	Gouvernance et cadre de gestion	3

Année	Service / Organisme	Titre de l'audit	Nombre de recommandations cotées « Appliquées » ou « Caduques » certifiées par le VG
2017	Destination Sherbrooke	Gouvernance et cadre de gestion	3
2017	Service de l'approvisionnement et des équipements	Gestion du carburant	2
2016	Hydro-Sherbrooke	Gestion de la demande de puissance	5
2014	Service des infrastructures urbaines	Gestion des programmes de subventions gouvernementales	2
2014	Service de police	Gestion du Service de police	2
2013	Service des infrastructures urbaines	Gestion des travaux de réfection majeure du réseau routier, d'aqueduc et d'égout	1
2012	Service des infrastructures urbaines	Programme triennal d'immobilisations (PTI)	1
2012	Service des sports, de la culture et de la vie communautaire	Gestion des piscines et plages publiques	1
2011	Service des affaires juridiques (SPS/DG)	Gestion de la cour municipale	7
		Total	**86**

10 Lors de la réalisation de ce bilan, nous avons aussi ciblé des plans d'action que l'administration doit produire. Le tableau 3 les liste, et l'état de situation est présenté à la section 2.4.

Tableau 3 : Plans d'action demandés

Année	Titre de l'audit
2021	Gouvernance et cadre de gestion de la Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke
2021	Analyse des faits et circonstances liés à la problématique identifiée dans le *Règlement nº 1200 de zonage et de lotissement de la Ville de Sherbrooke* pour la zone C1845
2020	Mesurage et facturation de l'électricité à Hydro-Sherbrooke
2020	Gestion de la location à moyen terme de véhicules
2019	Gestion des cartes d'achat
2019	Gouvernance et cadre de gestion de la Régie de récupération de l'Estrie

11 Par ailleurs, le processus de suivi des recommandations mis en place conjointement par le VG et l'administration prévoit que cette dernière effectue une reddition de comptes annuelle auprès des membres du conseil municipal pour l'application des recommandations. Pour cette année, la direction générale produit les statistiques qui présentent ce qui reste à faire à la suite du bilan. Ces statistiques sont présentées à l'annexe 1.

Responsabilité du VG

12 Cette mission a été menée en vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes* (LCV) et conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3000 émise par le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) soutenu par CPA Canada.

13 Le BVG de la Ville de Sherbrooke applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1 du CNAC et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, il se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

14 La responsabilité du VG de la Ville de Sherbrooke consiste à conclure sur les objectifs de la mission. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères utilisés lors de l'audit initial, lesquels s'appuient sur les exigences législatives, sur les directives de la Ville ainsi que sur les bonnes pratiques reconnues.

15 Le présent rapport d'audit porte sur les recommandations que le VG certifie comme « Appliquées » ou « Caduques » et sur les plans d'action de l'administration qui nous ont été soumis jusqu'à la date d'achèvement de nos travaux. Nous avons fini de rassembler les éléments probants à partir desquels nous avons fondé nos conclusions le 9 juin 2023. Certains travaux ont été achevés par les gestionnaires responsables durant notre audit détaillé.

16 Les commentaires de l'administration sont présentés dans la section 2.7.

17 Nous tenons à souligner la bonne collaboration du personnel de la Ville de Sherbrooke et des organismes concernés lors de la réalisation de ce bilan.

2.3 Résultats de l'audit

18 Cette section présente les résultats et le statut des recommandations auditées cette année. Notre audit nous permet de certifier les cotes de 86 recommandations antérieures qui sont « Appliquées » ou « Caduques ».

19 Le tableau 4 présente les statistiques détaillées à la suite de l'audit de 2022.

Tableau 4 : Statistiques détaillées à la suite de l'audit de 2022

		Nombre de recommandations					
(1) Année	(2) Mandat d'audit	(3) Formulées par le VG	(4) Appliquées et caduques 2011-2021	(5) Appliquées et caduques en 2022	(6) Total Appliquées	(7) Total Caduques	(8) Pourcentage Appliquées
2022	Surfacturation potentielle envers Hydro-Sherbrooke pour des services de sécurité non rendus	3	0	3	3	0	100
2021	Gouvernance et cadre de gestion de la CDAS	26	0	0	0	0	0

		Nombre de recommandations					
(1) Année	(2) Mandat d'audit	(3) Formulées par le VG	(4) Appliquées et caduques 2011-2021	(5) Appliquées et caduques en 2022	(6) Total Appliquées	(7) Total Caduques	(8) Pourcentage Appliquées
2021	Analyse des faits et circonstances liés à la problématique identifiée dans le *Règlement n° 1200 de zonage et de lotissement de la Ville de Sherbrooke* pour la zone C1845	7	0	2	2	0	29
2020	Gestion de la flotte de véhicules à Hydro-Sherbrooke	31	0	14	14	0	45
2020	Gestion de la location à moyen terme de véhicules	11	0	2	2	0	18
2020	Mesurage et facturation de l'électricité à Hydro-Sherbrooke	10	0	5	4	1	44
2019	Gouvernance et cadre de gestion de Récup-Estrie	11	0	8	8	0	73
2019	Gestion des permis de construction et de rénovation et leur mise au rôle d'évaluation	18	0	2	2	0	11
2019	Gestion des cartes d'achat	16	0	0	0	0	0
2018	Paiements de factures en double	7	0	7	6	1	100
2018	Élaboration et adoption du programme triennal de dépenses municipales en immobilisations (PTI)	19	0	3	3	0	16
2018	Gestion de l'entretien du matériel roulant à la STS	44	33	4	37	0	84
2018	Gouvernance et cadre de gestion de Valoris	15	0	9	9	0	60
2017	Gouvernance et cadre de gestion de Animation centre-ville Sherbrooke	19	13	3	16	0	84
2017	Gouvernance et cadre de gestion de Commerce Sherbrooke	7	7	0	7	0	100
2017	Gouvernance et cadre de gestion de Destination Sherbrooke	11	8	3	11	0	100
2017	Gouvernance et cadre de gestion de Sherbrooke Innopole	5	4	0	4	0	80
2017	Gouvernance et cadre de gestion des organismes paramunicipaux	12	9	0	9	0	75
2017	Gestion du carburant	19	13	2	14	1	78
2017	Gestion de la relève	15	8	0	8	0	53
2016	Gestion de la demande de puissance à Hydro-Sherbrooke	5	0	5	5	0	100
2014	Gestion du Service de police	11	5	2	6	1	60
2014	Gestion des programmes de subventions gouvernementales	9	6	2	7	1	88
2013	Gestion des travaux de réfection majeure du réseau routier, d'aqueduc et d'égout	11	10	1	10	1	100
2012	Programme triennal d'immobilisations (PTI)	1	0	1	1	0	100
2012	Gestion des lésions professionnelles	5	5	0	5	0	100
2012	Gestion des piscines et plages publiques	1	0	1	1	0	100
2011	Gestion de la flotte d'équipements	13	8	0	6	2	55
2011	Gestion de la cour municipale	13	4	7	10	1	83
2011	Gestion des bibliothèques	5	0	0	0	0	0
	Total	**380**	**133**	**86**	**210**	**9**	**57 %***

* Le taux est calculé en excluant les recommandations caduques [Colonne 6 ÷ (Colonne 3 – Colonne 7) x 100].

Surfacturation potentielle pour des services de sécurité non rendus – 2022

HS22-01— Peu importe le fournisseur qui remportera l'appel d'offres, il sera important que la Ville précise ses attentes auprès de ses gestionnaires qui approuvent les factures de sécurité. Les gestionnaires devraient exiger les rapports quotidiens signés par les agents afin de valider l'exactitude des factures soumises par le fournisseur avant de signer les factures.

HS22-02 — Aviser par écrit le fournisseur retenu que, pour la facturation des services de « rondes préventives », la Ville s'attend à recevoir des pièces justificatives suffisantes jointes à la facture (par exemple, un rapport de type « réponse d'alarme »), indiquant au minimum les heures de visite sur place, les constats de sa tournée et la signature de l'agent.

HS22-03 — S'entendre contractuellement avec le fournisseur qui sera retenu sur le tarif des « rondes préventives » dès l'octroi du contrat pour éviter toute négociation à la pièce lorsque le besoin se présentera.

20 Lors d'une mise à jour des analyses de risques par le BVG, nous avions détecté une possibilité de surfacturation potentielle pour certains services techniques. Nous avions fait part de ce risque aux gestionnaires responsables, et des actions ont été mises en place avec diligence dans le contexte où un appel d'offres était en cours pour ces services.

21 Les validations de la direction démontrent que ces types de services ne sont pas requis régulièrement. En conséquence, le risque d'inexactitude importante à ce sujet dans le futur est faible. La recommandation visait à s'assurer que les gestionnaires de la Ville exigent les meilleures informations possibles sur les services reçus afin d'être en mesure de confirmer l'exactitude de la facture. L'appel d'offres prévoit explicitement les pièces requises justifiant la facturation.

22 Nous constatons également que, de façon générale, le processus prévu dans le nouveau système financier de la Ville vise à s'assurer qu'elle paie pour des services entièrement reçus.

23 Nous considérons que le risque initialement identifié est adéquatement pris en charge par les divers intervenantes et intervenants.

Appliquées

Analyse des faits et circonstances liés à la problématique identifiée dans le *Règlement nº 1200 de zonage et de lotissement de la Ville de Sherbrooke* pour la zone C1845 – 2021

DG21-02 — Définir et diffuser les rôles et les responsabilités du Service de la planification et de la gestion du territoire de la Ville et ceux délégués à son organisme paramunicipal afin de clarifier la vision urbanistique de la Ville et d'éviter les chevauchements.

24 En ce qui a trait à la clarification de la vision urbanistique, elle a été prise en charge par les travaux de la commission d'aménagement du territoire, créée en 2022, et se traduit dans le plan d'action dont la commission s'est dotée. La direction du Service de la planification et de la gestion du territoire (SPGT) est invitée à toutes les séances, et, selon les besoins des dossiers, des membres de son équipe contribuent également aux ateliers de travail et aux séances publiques de cette commission.

25 Par ailleurs, nous notons que la création du Bureau de développement économique, en 2020, a permis de revoir les rôles et responsabilités des 3 organismes paramunicipaux exerçant des responsabilités déléguées par la Ville en matière de développement économique et de tourisme.

Appliquée

DG21-07 — S'assurer, pour la tenue des dossiers, que les notes des décisions du conseil, des différents comités et des consultations publiques sont complètes et que les éléments supportant les décisions sont dûment documentés.

26 La recommandation d'améliorer la tenue des dossiers afin d'être en mesure de suivre le cheminement des différentes décisions a été formulée dans un contexte de refonte réglementaire qui touchait alors plus de 2 000 zones à traiter. Il s'agit donc d'un processus imposant, qui n'est pas susceptible de se reproduire chaque année.

27 En ce qui concerne les demandes de modifications réglementaires formulées par des citoyennes et des citoyens, nous notons que le SPGT a travaillé récemment sur le processus afin de clarifier les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes. Il expérimente également l'utilisation d'outils lui permettant de documenter toutes les étapes d'une demande et les interactions entre les différents services de la Ville. Dans le contexte d'une refonte majeure qui serait réalisée dans le futur, il sera aussi important de s'assurer que les outils adéquats seront utilisés.

Appliquée

Gestion de la flotte de véhicules à Hydro-Sherbrooke – 2020

HSB20-01 — Mettre en place un processus d'évaluation des employés qui s'appuie sur des objectifs annuels individuels, transmis de manière formelle en début d'année, et découlant des objectifs de l'organisation.

28 Un processus d'évaluation des employées et employés, transmis de manière formelle, a bien été mis en place. Bien que les objectifs annuels ne soient pas toujours directement liés aux objectifs stratégiques, ils permettent de faire un certain suivi auprès du personnel.

Appliquée

HSB20-02 — Mettre en place un mécanisme pour s'assurer de l'homogénéité des informations nominatives par véhicule dans le GMAO[2] et évaluer l'option de donner un accès de type consultatif élargi qui soit compris et maîtrisé par tous les employés de l'atelier.

29 Nous avons analysé les rapports et documents de travail qui précisent les spécifications techniques obligatoires à inclure lors de la création d'un nouvel actif dans Maximo[3] : toutes les informations nominatives nécessaires à l'analyse d'un véhicule y sont désormais bien consignées. Les responsabilités, l'inspection et le suivi d'utilisation des véhicules sont également bien documentés dans la politique révisée de gestion de la flotte de véhicules.

30 Par ailleurs, nos travaux nous permettent de conclure que des accès consultatifs à Maximo ont été octroyés à tout le personnel de l'atelier et sont adéquats pour les besoins opérationnels.

Appliquée

---

[2] GMAO : Gestion de maintenance assistée par ordinateur

[3] Maximo est le système de GMAO utilisé par la Ville de Sherbrooke pour créer et traiter les demandes de service concernant des travaux liés aux bâtiments et aux installations.

HSB20-03 — Mettre en place un mécanisme pour s'assurer de ne pas perdre des informations essentielles lors de toute mise à jour subséquente du système de GMAO et s'assurer de la collaboration du Service des technologies de l'information en ce sens.

31 Un mécanisme de sauvegarde des bases de données et de maintien de l'historique des interventions a été mis en place, en collaboration avec le Service des technologies de l'information (comité de pilotage Maximo), afin de ne pas perdre d'informations essentielles lors de toute mise à jour du système de GMAO.

Appliquée

HSB20-04 — Adapter la configuration et les méthodes de travail pour que le GMAO puisse intégrer l'ensemble des informations et des requis réglementaires afin de permettre les analyses de données.

32 L'ajout d'une fonctionnalité dans l'application GMAO étant trop coûteuse, l'organisation a choisi de changer les méthodes de travail en intégrant le nombre de kilomètres dans le titre de chacune des interventions. Nous avons observé dans le système un échantillon d'interventions pour constater que cette mesure est généralement en place.

33 Nos travaux nous permettent de conclure que les méthodes de travail ont été adaptées pour que le GMAO puisse intégrer l'ensemble des informations et des éléments requis réglementaires, et faciliter les analyses de données.

Appliquée

HSB20-05 — Évaluer la faisabilité d'attacher au bon de travail l'ensemble des factures de pièces et de travaux externes en codant le type de composantes et de travaux tout en donnant un accès qui soit facile pour les mécaniciens.

34 Par observation à l'écran dans le système Maximo, nous avons confirmé qu'il est maintenant possible d'attacher au bon de travail l'ensemble des factures de pièces et de travaux externes. Le détail des travaux effectués est désormais visible sous les options « Journaux des travaux » et « Rapport d'incidents ».

35 Nous avons observé le processus de recherche de « classe de panne » dans l'option « recherche avancée » et avons confirmé qu'il est possible d'extraire les données en format Excel afin de les analyser.

36 Nos travaux nous permettent de conclure que l'option d'attacher au bon de travail l'ensemble des factures de pièces et de travaux externes a été implantée.

Appliquée

HSB20-07 — Mettre en place une structure de communication efficiente pour s'assurer que sont communiqués aux utilisateurs les entretiens à faire et à venir.

HSB20-12 — Évaluer la faisabilité de donner à la fois la visibilité sur les entretiens à faire et ceux à venir.

37 Nos travaux nous permettent de conclure qu'une structure de communication efficiente est en place pour que les entretiens à faire et à venir soient bien communiqués aux utilisatrices et utilisateurs.

Appliquées

HSB20-13 — Mettre en place un tableau de bord permettant aux clients et aux gestionnaires de l'atelier de connaître en tout temps le statut et la localisation d'un véhicule.

38 Lorsqu'un véhicule doit être envoyé chez un fournisseur pour maintenance ou réparation, le chef mécanicien en avise d'abord à l'avance et en personne l'utilisatrice ou l'utilisateur qui s'est vu assigner un véhicule selon ses tâches quotidienne, puis en informe les gestionnaires par courriel.

39 Un tableau de bord listant la localisation de tous les véhicules qui devraient normalement être dans la cour, est placé dans le garage et est accessible à tout le personnel, à côté du bureau du chef mécanicien, qui le met à jour dès qu'un véhicule part ou revient. Y sont indiqués le numéro du véhicule, sa localisation, la raison du déplacement, la date de départ et la période prévue.

Appliquée

HSB20-18 — Mettre en place un mécanisme de suivi pour s'assurer, en tout temps, du respect des fréquences d'inspections réglementées sans sous- ou surreprésentativité, en harmonie avec les recommandations du manufacturier.

40 Nos travaux nous permettent de conclure qu'un mécanisme de suivi pour s'assurer du respect des fréquences d'inspections réglementées, en harmonie avec les recommandations du manufacturier, a été mis en place. Pour diminuer le nombre fois où un véhicule doit être inspecté, les inspections de la SAAQ et les graissages (non régis par la SAAQ) sont effectués au même moment. Ces inspections ont lieu toutes les 4 semaines.

Appliquée

HSB20-19 — Adapter les formulaires d'inspection pour chaque type de véhicule.

41 Les formulaires de la SAAQ qui n'étaient pas adaptés aux besoins spécifiques d'Hydro-Sherbrooke ont été modifiés pour correspondre aux véhicules. Ces formulaires sont remplis par la mécanicienne ou le mécanicien qui a effectué la réparation.

Appliquée

HSB20-20 — Mettre en place un mécanisme pour s'assurer que les véhicules en interdiction de circuler ne sont pas remis en circulation.

42 Afin de cadrer notre vérification, nous avons obtenu et analysé *La ronde de sécurité*, un guide de la SAAQ expliquant les directives à suivre en ce qui a trait aux interventions majeures ou mineures. Nos travaux confirment que le système de gestion des interventions mis en place par Hydro-Sherbrooke permet de cibler les véhicules avec interventions majeures qui ne sont pas autorisés à circuler : un billet Maximo est créé, et une affiche « Hors service » est placée sur le véhicule. Hydro-Sherbrooke s'assure ainsi que les véhicules en interdiction de circuler ne sont pas remis en circulation.

Appliquée

HSB20-21 — Mettre en place un mécanisme pour valider la conformité des rondes de sécurité avec les bons de travail correspondants.

43 Nos travaux nous permettent de conclure qu'un mécanisme a été mis en place pour valider la conformité des rondes de sécurité avec les bons de travail correspondants.

44 En effet, les inspections sont documentées dans des fiches journalières informatisées, et les défectuosités mineures et majeures sont inscrites dans la ronde de sécurité quotidienne pour consultation par les responsables de la supervision.

Appliquée

HSB20-27 — Envisager de réévaluer les programmes d'inspection et d'entretien de tous les ponts élévateurs et ponts roulants.

45 Nous avons observé dans le système Maximo la présence de liste de maintenance préventive prévue pour les ponts roulants. De ces maintenances découlent des interventions et, lorsque celles-ci sont générées, Hydro-Sherbrooke demande à une firme externe d'effectuer l'inspection. Une fois l'inspection terminée, un certificat est délivré et placé dans un cartable.

46 Nos travaux nous permettent de conclure que les programmes d'inspection et d'entretien de tous les ponts élévateurs et ponts roulants sont en place.

Appliquée

HSB20-28 — Voir à intégrer dans le GMAO le détail du coût de pièces, de la main-d'œuvre et des travaux externes afin de pouvoir alimenter les futurs rapports et tableaux de bord du GMAO.

47 Toutes les données financières sont dans le nouveau système financier Unit4. Dans ce système, 4 rapports financiers sont fréquemment utilisés pour la gestion de la flotte de véhicules.

48 Nos travaux nous permettent de conclure que les données financières des véhicules ainsi que des rapports sont accessibles dans le nouveau système financier de la Ville pour analyse de données.

Appliquée

Gestion de la location à moyen terme de véhicules – 2020

SAE20-03 — Procéder, lorsqu'il est permis, à la négociation de la baisse des prix en accord avec le Règlement de gestion contractuelle de la Ville de Sherbrooke.

49 Un tableau de compilation des appels d'offres négociés est utilisé pour négocier à la baisse les prix, en accord avec le Règlement de gestion contractuelle de la Ville de Sherbrooke. Par conséquent, la recommandation est appliquée par la Ville.

Appliquée

SAE20-04 — Poursuivre l'amélioration des modèles pour la compilation des données afin d'assurer une standardisation et de simplifier les processus.

50 Un fichier de suivi Excel est utilisé pour compiler toutes les données en lien avec les locations à moyen terme, assurer une standardisation et simplifier les processus. Par conséquent, la recommandation est appliquée par la Ville.

Appliquée

Mesurage et facturation de l'électricité – 2020

HSC20-01 — Fixer un échéancier précis pour terminer l'analyse des écarts entre les adresses civiques et les adresses disponibles dans le système de facturation d'Hydro-Sherbrooke, octroyer les ressources nécessaires aux validations, documenter les analyses et rendre compte à la haute direction des résultats obtenus.

51 L'objectif de la recommandation était de s'assurer que les travaux amorcés et visant à analyser les écarts entre les adresses civiques et les adresses disponibles dans le système de facturation d'Hydro-Sherbrooke, sont terminés dans un délai raisonnable. Ces travaux ne permettaient pas de retracer toutes les situations potentiellement problématiques. En revanche, ils étaient jugés nécessaires pour réduire le risque qu'une situation, telle que nous avions relatée dans l'audit initial, survienne.

52 Les travaux d'analyse ont été achevés et documentés par l'équipe. Leur analyse n'a révélé aucun indice d'un enjeu de facturation pour l'une de ces adresses.

Appliquée

HSC20-02 — Réviser les rôles et responsabilités des employés de la Section de l'électrométrie dans le système de facturation intégré pour s'assurer d'une séparation de tâches adéquate afin de réduire les risques de perte du lien entre un compteur et la facturation, tout en atteignant les objectifs opérationnels.

53 La révision des rôles et responsabilités du personnel de la Section de l'électrométrie dans le système de facturation intégré a fait l'objet de suivis pertinents pour que soient réduits les risques de perte du lien entre un compteur et la facturation.

54 Le personnel impliqué dans le processus a été sensibilisé aux enjeux liés à la gestion des inventaires de compteurs. De plus, un suivi précis sur les compteurs perdus a été instauré dans le système d'assurance-qualité. Il fait l'objet de recherches pertinentes et documentées, en vue de réduire les risques d'erreur.

55 Par ailleurs, afin que le tout perdure, nous notons que la mise à jour officielle des procédures de travail est requise. La direction d'Hydro-Sherbrooke est en attente de la dotation du poste de technicien en assurance-qualité, car ces tâches sont associées à ce rôle.

Appliquée

HSC20-05 — Ajouter dans les procédures du commis au mesurage de la Section de l'électrométrie une revue régulière des « ordres d'abonnement à saisir – sans compteur » et la documentation des résultats de ses analyses des cas relevés. S'assurer d'une supervision par le chef de section à intervalles réguliers.

56 L'expérience de l'équipe a démontré que d'autres contrôles ajoutés dans le processus étaient plus pertinents que le rapport « ordres d'abonnement à saisir – sans compteur », qui avait été mis en place au départ. Les explications obtenues sont satisfaisantes à cet égard.

57 Le risque qu'un compteur soit installé chez une cliente ou un client sans être enregistré dans le système informatique peut être grandement réduit par les suivis d'une ou d'un commis au mesurage, surtout lorsque l'installation de la plaque se fait en même temps que son raccordement aux lignes. Ce personnel assure le suivi régulier des dossiers papier attribués à chacune des plaques et celui du fichier des plaques, ce qui permet de détecter rapidement les cas anormaux où les papiers requis pour saisir l'installation dans le système n'auraient pas été reçus. Afin que

le contrôle perdure, il sera nécessaire d'inclure les suivis dans la mise à jour des procédures de travail (recommandation 4), et notamment d'effectuer une conciliation régulière des fiches en mains avec le fichier des plaques.

Caduque

HSC20-06 — Documenter et évaluer les besoins pour faire évoluer le système de facturation et être en mesure de gérer les approbations liées aux fermetures des abonnements permanents.

58 La recommandation de faire évoluer le système de facturation pour être en mesure de gérer les approbations liées aux fermetures des abonnements permanents a été mise en place.

59 La fermeture d'un abonnement permanent demandé par la Section de l'électrométrie requiert des approbations dans le système, et les interventions des responsables des contrôles y sont documentées, par exemple celles de la cheffe de section ainsi que de la ou du commis grade 2 au service de la facturation.

60 Nous avons également noté un rehaussement des procédures de travail pour la fermeture des abonnements temporaires. Nous suggérons que la procédure prévoie que la ou le commis grade 2 laisse des traces de ses validations dans le système afin de démontrer le contrôle réalisé.

Appliquée

HSC20-08 — Finaliser rapidement les tests sur la nouvelle vigie visant à identifier des compteurs installés qui n'ont pas été lus depuis leur raccordement.

61 La nouvelle vigie, visant à détecter les compteurs installés qui n'ont pas été lus depuis leur raccordement, a été mise en place.

62 Par cette vigie, un compteur est inscrit comme « installé » dans le système de facturation intégré dès le moment où la plaque est installée physiquement chez une cliente ou un client, et ce, même si le raccord n'a pas encore été effectué. La vigie a été conçue pour s'assurer que la date de raccordement réelle est prise en compte dans le système de facturation.

Appliquée

Gouvernance et cadre de gestion de Récup-Estrie – 2019

RE19-01 — Renforcer la structure de gestion de l'organisation en embauchant une ressource compétente qui viendra épauler la directrice générale.

63 L'embauche d'une ressource supplémentaire en soutien à la direction générale a été réalisée en 2021. Nos discussions et analyses nous ont permis de valider les rôles et les responsabilités qui lui ont été délégués. Nous avons obtenu l'assurance que ses fonctions renforcent la structure de l'organisation et qu'elles soutiennent, entre autres, la gestion financière de l'organisation ainsi que le suivi et la divulgation publique des informations sur la gestion contractuelle.

Appliquée

RE19-02 — Revoir le règlement de gestion contractuelle et le règlement déléguant le pouvoir d'effectuer une dépense ou de passer un contrat au nom de la Régie

RE19-03 — Diffuser sur son site Web : le règlement de gestion contractuelle et le règlement déléguant le pouvoir de dépenser ci-dessus mentionnés; l'hyperlien menant au système électronique d'appels d'offres approuvé par le gouvernement pour l'application de la Loi sur les contrats des organismes publics (SEAO); une liste des contrats qu'elle conclut et qui comportent une dépense d'au moins 25 000 $ mise à jour au moins une fois par mois; au plus tard le 31 janvier de chaque année, la liste de tous les contrats comportant une dépense de plus de 2 000 $ passés au cours du dernier exercice financier complet avec un même cocontractant lorsque l'ensemble de ces contrats comporte une dépense totale qui dépasse 25 000 $. La liste doit indiquer, pour chaque contrat, le nom de chaque cocontractant, le montant de la contrepartie et l'objet du contrat.

RE19-04 — Resserrer les règles entourant l'octroi de contrat et s'assurer qu'une estimation budgétaire a été effectuée pour toutes les soumissions de plus de 100 000 $

64 La mise à jour de la Politique de gestion contractuelle (Règlement numéro 15) visée par la recommandation consistait à ajouter les modalités favorisant les achats québécois et la politique d'acquisition responsable (art. 573.3.1.2.1). Ainsi, l'article 13 du Règlement numéro 15 de Récup-Estrie a été modifié dans son entièreté et inséré dans le nouveau Règlement numéro 15.1. Une résolution du conseil d'administration a entériné cette modification le 28 septembre 2021, et une copie du règlement à jour est désormais disponible sur le site Web de l'organisation. Ce règlement contient les principaux éléments à prévoir selon l'article 573.3.1.2 de la LCV. Depuis mai 2023, la direction générale s'assure de publier, sur son site Web de même que sur le SEAO, les documents requis par la loi.

65 Par ailleurs, l'organisation a mis en place, en collaboration avec une firme externe, des mécanismes pour s'assurer de réaliser des études préliminaires et une estimation budgétaire pour toutes les soumissions de plus de 100 000 $ qui occasionnent des appels d'offres.

Appliquées

RE19-05 — Adopter une politique de remboursement des frais de déplacement, de repas et de représentation.

RE19-06 — Adopter une politique d'utilisation du système informatique, du site Web, d'Internet et du courrier électronique.

RE19-10 — Étendre l'application du code d'éthique et de déontologie des employés aux administrateurs de la Régie et exiger une confirmation écrite des employés et des administrateurs reconnaissant qu'ils en ont pris connaissance.

66 Ces politiques ont été rédigées, transmises au personnel et publiées sur le site Web de l'organisation. Les utilisatrices et utilisateurs signent une déclaration une fois qu'ils ont pris connaissance de la Politique relative à l'utilisation du système informatique, de l'Internet et du service de messagerie électronique. Cet exercice a été réalisé durant l'audit, en mars 2023.

67 Par ailleurs, une recommandation visait à étendre le code d'éthique et de déontologie aux administratrices et administrateurs, qui doivent le signer, et à exiger une déclaration annuelle confirmant qu'ils ont respecté les règles du code tout au long de l'année. Nos vérifications nous confirment que cette procédure a été actualisée et appliquée. Finalement, depuis cette année, un formulaire concernant la divulgation d'informations relatives aux apparentés, à signer obligatoirement chaque année, est distribué aux administratrices et administrateurs.

Appliquées

RE19-11 — Revoir le contrat de location de matériel roulant et procéder à une solution économique à long terme.

68 Un document d'analyse a été élaboré par Récup-Estrie, en collaboration avec une firme externe, pour quantifier les coûts d'acquisition et d'entretien du matériel roulant. Les comparatifs détaillés dans ce document nous permettent de conclure que des mécanismes sont mis en place au sein de l'organisation pour favoriser des solutions de location économiques.

Appliquée

Gestion des permis de construction et de rénovation et leur mise au rôle d'évaluation – 2019

PGT19-07 — Évaluer si l'ajout de postes de commis en soutien à l'administration permettrait aux inspecteurs de se concentrer davantage sur leurs activités à valeur ajoutée et d'améliorer l'efficience des processus.

69 Le SPGT a procédé à un test en ajoutant un poste de commis temporaire. Ce test s'étant révélé concluant, le poste temporaire est en voie d'être transformé en poste permanent. Par conséquent, nous considérons que la recommandation est appliquée complètement.

Appliquée

PGT19-18 — Travailler conjointement afin d'identifier les opportunités d'optimiser leurs processus communs et d'établir des mécanismes de communication permanents avec un objectif d'amélioration continue.

70 Le SPGT organise des rencontres périodiques entre la division de la planification et du contrôle du territoire et celle de l'évaluation. Ces rencontres, dont l'objectif est l'amélioration continue, permettent d'optimiser les processus communs et d'établir des mécanismes de communication. Par conséquent, nous considérons que la recommandation est appliquée.

Appliquée

Paiements de factures en double – 2018

SFT18-01 — Maintenir ses efforts de vérification et de récupération des sommes payées en trop pour les opérations courantes, et ce, aussi longtemps que les contrôles adéquats ne seront pas en place.

71 Depuis le rapport de 2018, le SFT a mis en place des mécanismes d'interception et de récupération des paiements en double.

72 Par ailleurs, l'implantation du nouveau système financier Unit4 et les ajustements aux politiques internes (processus d'achat, processus d'appariement, contrôle des numéros de factures, validations par les services, etc.) resserrent les contrôles pour que ce risque soit pris en charge rigoureusement, comme le démontrent les tests que nous avons effectués.

73 Nous avons notamment obtenu l'extraction des paiements effectués pour la période du 1er janvier 2021 au 28 février 2023. Nous avons pu confirmer, avec une assurance raisonnable, qu'il n'y a pas de paiement de factures en double depuis l'implantation du système Unit4.

Appliquée

SFT18-02 — Vérifier les paiements en double des années antérieures à 2016.

74 L'année 2015 a été la seule antérieure à 2016 qui a été vérifiée par l'organisation en vue de s'assurer qu'il n'y a pas eu de paiement en double. Nous avons obtenu le rapport de paiements en double au 13 mai 2015. Le fichier servait à détecter les paiements de sommes identiques par fournisseur. Les commis imprimaient ensuite le sommaire et effectuaient des recherches à même le rapport Oracle Discoverer qui était produit.

75 La DG et le SFT ont décidé de ne pas poursuivre les recherches pour les années antérieures à 2015. Les efforts à consacrer à ces actions sont imposants, en lien avec la pratique généralement appliquée par l'industrie de ne pas revenir plus de 3 ans en arrière pour ce genre de situation.

Caduque

SFT18-03 — Développer des analyses et vérifier les sommes payées à partir des coupons produits par la Ville pour s'assurer que les mêmes coupons de travail ne sont pas comptabilisés en double.

SFT18-04 — Vérifier les paiements qui pourraient avoir été effectués avec la carte de crédit et par le système Oracle.

76 Avant l'implantation du système Unit4, 2 rapports hebdomadaires étaient utilisés pour détecter les paiements en double dans le système Oracle Discoverer. Les rapports de factures en double permettent de déterminer si une facture a déjà été payée, que ce soit par des coupons produits par la Ville ou par carte de crédit. Les rapports de réception en double permettent d'intercepter des réceptions faites en double et de bloquer le processus de paiement avant qu'un chèque soit produit. Ces 2 rapports ne sont plus utilisés depuis l'implantation de Unit4, le SFT s'appuyant maintenant sur la fiabilité des contrôles en place afin d'éviter les paiements en double.

Appliquées

SFT18-05 — Exiger des fournisseurs une facture et cesser la procédure de paiement à partir de l'entrée des coupons produits par la Ville. Certains fournisseurs ne produisent pas de factures ni d'états de compte. Les fournisseurs sont payés à partir des coupons complétés par la Ville. Effectuer la conciliation des bons de travail avec les factures des fournisseurs.

77 Des courriels ont été envoyés aux différents fournisseurs pour les informer de la nouvelle procédure à suivre quant au traitement des factures. Certains fournisseurs ont été rencontrés en personne, et d'autres ont reçu des exemples de factures standards.

78 Nous avons obtenu une copie de ce courriel accompagné d'un exemple de facture. Nous avons noté que les fournisseurs ont été informés qu'une facture serait maintenant obligatoire et que les coupons ne seraient utilisés qu'à titre de bons de livraison.

Appliquée

SFT18-06 — Mettre en place les contrôles à la source en procédant à une séparation des tâches adéquate et poursuivre la mise en place de la conciliation en trois (3) parties (3-way match) pour l'ensemble des fournitures en biens et services.

79 La Ville applique désormais les nouveaux contrôles, implantés avec l'arrivée de Unit4. Ce système n'autorise le paiement d'un fournisseur qu'en cas d'appariement triple pour l'acquisition

d'un bien (appariement entre le bon de commande, l'approbation par le service et la facture) ou double pour l'acquisition d'un service (appariement entre le bon de commande et la facture avec approbation du service).

80 Nos travaux nous permettent de conclure que les contrôles sont adéquats pour éviter l'existence de factures en double ou de paiements en double.

Appliquée

SFT18-07 — Nommer un porteur de dossier et effectuer une reddition de comptes sur le suivi.

81 Nous avons noté que le porteur de dossier est le SFT et que la reddition de comptes est effectuée selon les demandes reçues par la direction de la Ville. Trois livrables y sont prévus : un sommaire des réponses obtenues à la suite de l'envoi de la lettre pour paiement en double, une compilation des paiements en double et une compilation des réceptions en double interceptées.

Appliquée

Élaboration et adoption du programme triennal de dépenses municipales en immobilisations (PTI) – 2018

SIU18-05 — Réviser sa Politique de gestion de la dette.

82 La Politique de gestion de la dette, adoptée au conseil municipal en 2020, contient maintenant les mesures attendues.

Appliquée

SIU18-10 — Développer un portefeuille global des projets d'investissement, mis à jour en continu, qui servirait d'intrant au processus annuel d'élaboration du PTI. Celui-ci inclurait les projets de toute nature : pérennité des actifs, développement de service, développement économique.

83 Une application informatisée regroupe maintenant tous les projets du PTI. Elle est disponible pour toutes les personnes qui doivent collaborer à l'élaboration du PTI.

Appliquée

SIU18-16 — Améliorer l'information présentée aux élus en indiquant le degré de précision des évaluations de coûts de chaque projet du PTI et en présentant l'impact du projet sur les coûts d'opération de la Ville lorsque cela est applicable.

84 L'application développée pour la gestion du PTI contient des fiches projet, et, lorsque c'est pertinent, les incidences sur le budget d'opération sont indiquées pour chaque projet.

Appliquée

Gestion de l'entretien du matériel roulant à la STS – 2018

STS18-14 — Évaluer la possibilité que les autobus avant d'entrer au garage soient propres et aient été déglacés par une personne autre qu'un mécanicien.

85 La direction a évalué la possibilité que les autobus, avant d'entrer au garage, soient propres et aient été déglacés par une personne autre qu'une mécanicienne ou un mécanicien. L'organisation a modifié ses façons de faire afin d'immobiliser les autobus ou de réduire leurs sorties dans les heures qui précèdent les inspections planifiées. Il est maintenant rare qu'un autobus qui doit être inspecté ait besoin au préalable d'un déglaçage important. En effet, cela concerne principalement des autobus qui auraient roulé toute une matinée sur une chaussée humide et dans des conditions très froides alors que leur inspection est planifiée en cours de journée. Nous comprenons qu'il s'agit d'exceptions, entre autres lorsqu'un autobus à inspecter est requis pour compléter la flotte en service.

Appliquée

STS18-20 — Réaliser un mandat d'opportunité sur l'acquisition d'une technologie ou d'un système qui permettrait d'avoir de façon automatisée le kilométrage exact du véhicule.

86 La direction a procédé à une analyse des moyens disponibles pour s'assurer d'améliorer l'exactitude du kilométrage du véhicule dans ses systèmes. Elle a mis en place une règle de validation automatisée lors de la saisie. Le système ne permet plus d'entrer un kilométrage de plus de 600 km parcourus dans la journée ni un kilométrage négatif.

Appliquée

STS18-31 — Développer des plans de formation adaptés tant pour les employés de supervision que pour les employés d'entretien et qui tiennent compte du niveau de compétence attendu en fonction des besoins de l'organisation, et assurer le suivi de ces plans.

87 L'organisation a développé des plans de formation adaptés tant pour le personnel de supervision que d'entretien et qui tiennent compte du niveau de compétence attendu en fonction des besoins de l'organisation. Elle a mis en place les outils nécessaires pour assurer le suivi de ces plans.

Appliquée

STS18-40 — Évaluer la faisabilité d'introduire les concepts de coût moyen pour la facturation des pièces aux véhicules.

88 La direction a évalué la faisabilité d'introduire les concepts de coût moyen pour la facturation des pièces aux véhicules. Son évaluation a mené à la conclusion que les avantages de procéder au changement étaient limités, les efforts à investir n'entraînant pas de bénéfices importants.

Appliquée

Gouvernance et cadre de gestion de Valoris – 2018

VAL18-01 — Mettre en place une planification financière à long terme basée sur des données réalistes.

89 Valoris a mis en place une planification financière à long terme, de 2023 à 2025, pour ses projets d'investissement et son plan de financement. Le budget de fonctionnement s'appuie principalement sur les données historiques, qui sont plutôt stables depuis l'abandon de la ligne de tri – industrie/commerces/institutions. Différents paramètres tels que l'augmentation du coût du carburant et les contrats à venir sont également pris en compte. Par ailleurs, les résultats obtenus dans les 4 dernières années ne présentent pas d'écart important par rapport aux budgets, ce qui démontre que l'exercice budgétaire s'appuie sur des données réalistes.

Appliquée

VAL18-02 — Revoir le financement de ses activités et ses tarifs.

90 Valoris a revu le financement de ses activités et ses tarifs d'enfouissement des déchets. La plupart des services offerts ont été revus à la hausse, et la formule de financement actuelle lui permet de couvrir l'ensemble de ses coûts, voire de générer un surplus.

Appliquée

VAL18-03 — Évaluer la possibilité de revoir le financement de sa dette afin d'équilibrer ses paiements.

91 La direction de Valoris a revu sa stratégie de nivellement de la dette afin d'y constituer un fonds de réserve pour équilibrer son remboursement jusqu'en 2030. Le fonds de réserve est constitué des surplus budgétaires acquis grâce à l'augmentation des tarifs d'enfouissement depuis 2019.

Appliquée

VAL18-05 — S'entourer de ressources compétentes pour l'accompagner dans la réalisation de ce redressement.

92 Valoris a embauché un directeur général qui cumulait plus de 30 années d'expérience municipale ainsi qu'une conseillère juridique expérimentée pour l'accompagner dans son redressement. Plusieurs actions ont été menées, dont la révision des tarifs et la mise en place de règlements assurant le respect de la LCV. Ces actions ont contribué à redresser la situation financière de Valoris.

Appliquée

VAL18-06 — Se faire accompagner par un conseiller juridique afin de revoir les règlements portant sur la régie interne et la délégation du pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats.

93 Une refonte des 4 règlements internes a été effectuée et a donné lieu à un nouveau règlement, approuvé par le conseil d'administration. Il regroupe, entre autres, les règlements portant sur la régie interne et la délégation du pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats. Les informations sujettes à une reddition de comptes ou à une approbation sont présentées lors des assemblées mensuelles du conseil d'administration.

Appliquée

VAL18-07 — Se faire accompagner par un conseiller juridique afin de revoir la politique de gestion contractuelle.

94 Le directeur général et la conseillère juridique ont effectué une refonte des règlements internes de Valoris, notamment le règlement général de la Régie intermunicipale du centre de valorisation des matières résiduelles du Haut-Saint-François et de Sherbrooke (Règlement numéro 5). Cette refonte a été approuvée par le conseil d'administration, et une formation sur la gestion contractuelle a été offerte au personnel pour favoriser son application. Le directeur général par intérim a donné une formation pertinente sur la gestion contractuelle aux employées et employés de Valoris. En examinant les procès-verbaux, nous avons constaté que les dépenses sont approuvées par le conseil d'administration.

Appliquée

VAL18-08 — Se faire accompagner par un conseiller juridique afin de définir les sujets sur lesquels les administrateurs doivent être informés légalement et ceux sur lesquels ils désirent être informés. Définir la forme et la fréquence de la reddition de comptes qu'ils désirent obtenir de la direction générale.

95 La direction de Valoris effectue une reddition de comptes adéquate et conforme à la loi lors des assemblées du conseil d'administration. L'agenda et l'ordre du jour, préparés avant la séance du conseil d'administration, présentent tous les documents requis.

Appliquée

VAL18-11 — Revoir, en impliquant les employés, la définition de la mission, du mandat, de la vision et des valeurs de la Régie.

96 Valoris a revu la définition de sa mission ainsi que sa vision et ses valeurs. Cet exercice a été mené avec l'implication de plusieurs directions.

Appliquée

VAL18-15 — Exiger annuellement des administrateurs et du personnel de direction qu'ils remplissent une déclaration d'intérêts pécuniaires et une déclaration relative aux personnes liées.

97 Valoris exige des membres du conseil d'administration et du personnel de direction de remplir annuellement une déclaration d'intérêts pécuniaires et une déclaration relative aux personnes liées.

Appliquée

Gouvernance et cadre de gestion d'Animation centre-ville Sherbrooke – 2017

ACV17-05 — Adopter pour les administrateurs et les employés, un code d'éthique et de déontologie couvrant tous les aspects importants et exiger une confirmation écrite annuelle à l'effet qu'ils ont respecté l'exigence du code tout au long de l'année.

98 L'organisation a mis en place les codes de déontologie pour les membres du conseil d'administration ainsi que pour le personnel, et ces documents contiennent les éléments requis attendus. Le code de déontologie oblige les membres du conseil d'administration à déclarer annuellement toute situation de conflit d'intérêt. Nous avons aussi constaté que les mécanismes

en place demandent à nouveau l'adhésion des personnes en cas de changement ou à l'arrivée de nouveau personnel. Les confirmations écrites annuelles sont obtenues.

Appliquée

ACV17-17 — Mettre en place un système de contrôle d'inventaire afin de s'assurer qu'on a mis en place les moyens pour limiter la perte, le vol et les fraudes potentielles.

99 Un système de contrôle d'inventaire a été mis en place et permet une bonne gestion du risque de vol ou d'erreur.

Appliquée

ACV17-19 — Mettre en place un système de prix de revient afin d'analyser la rentabilité des activités et événements et de contrôler les marges bénéficiaires des différents produits.

100 L'organisation a mis en place des mécanismes pour analyser la rentabilité des différentes activités.

Appliquée

Gouvernance et cadre de gestion de Destination Sherbrooke – 2017

DS17-03 — Exiger des administrateurs une confirmation écrite annuelle selon laquelle ils ont suivi l'exigence du code d'éthique et de déontologie tout au long de l'année écoulée et qu'ils reconduisent leurs engagements.

101 Destination Sherbrooke exige des membres du conseil d'administration une confirmation écrite annuelle selon laquelle : 1) les exigences du code d'éthique et de déontologie ont été respectées tout au long de l'année écoulée; 2) leurs engagements sont reconduits. Les confirmations ont été effectuées et signées par tous les administrateurs et administratrices.

Appliquée

DS17-05 — Exiger annuellement des administrateurs et du personnel de direction qu'ils remplissent une déclaration d'intérêts pécuniaires et une déclaration relative aux personnes liées.

102 Destination Sherbrooke exige des membres du conseil d'administration et de sa direction de signer chaque année une déclaration d'intérêts pécuniaires incluant une section relative aux personnes liées. Les déclarations ont été effectuées et signées par toutes les personnes concernées.

Appliquée

DS17-06 — Mettre en place un processus formel d'autoévaluation des activités du conseil d'administration afin d'optimiser son fonctionnement.

103 Destination Sherbrooke a mis en place une politique d'autoévaluation du conseil d'administration prévoyant que tous ses membres répondent à un sondage annuel.

Appliquée

Gestion du carburant – 2017

SAE17-01 — Préciser les descriptions de tâches et la documentation des procédures de façon à s'assurer d'encadrer l'ensemble des activités associées à la gestion du carburant.

104 Une description des tâches et des procédures encadrant la gestion du carburant a été réalisée et mise à jour. Elle est transmise à l'ensemble du personnel concerné et aux nouvelles ressources.

Appliquée

SAE17-08 — Mettre en place un mécanisme de vérification du prix qui tienne compte des escomptes de prix négociés.

105 Le SAE effectue une vigie des prix tous les mardis. La procédure de vérification du prix tient compte des escomptes de prix négociés.

Appliquée

Recommandations antérieures à 2017

106 Des recommandations antérieures à 2017 ont également fait l'objet d'une évaluation. Bien qu'un certain temps se soit écoulé depuis la diffusion de ces recommandations, la majorité d'entre elles s'avèrent encore pertinentes. De ces recommandations, 19 ont fait l'objet d'un audit par le BVG cette année : 17 sont maintenant appliquées, et seulement 2 sont devenues caduques. Compte tenu du temps écoulé depuis la formulation de celles-ci, nous n'avons pas fourni dans cette section les détails de nos résultats.

Gestion de la demande de puissance à Hydro-Sherbrooke – 2016

107 *HSA16-01 – Effectuer un sondage pour la clientèle des programmes de biénergie DT et BT relativement à un devancement de l'heure minimale d'utilisation de ces programmes.*

Appliquée

108 *HSA16-02 – Effectuer un projet-pilote du contrôle de la demande de chauffage résidentiel par des thermostats intelligents.*

Appliquée

109 *HSA16-03 – Compléter l'exercice d'optimisation de la gestion des pointes de puissance avec la division de la gestion des eaux et la division des bâtiments.*

Appliquée

110 *HSA16-04 – Finaliser l'implantation du nouveau système SCADA/DMS en 2017.*

Appliquée

111 *HSA16-05– Maintenir à jour en temps opportun les statistiques d'utilisation des capacités de délestage.*

Appliquée

Gestion du Service de police – 2014

112 *SPS14-05 – Prendre les mesures nécessaires afin d'obtenir les statistiques réelles des temps d'intervention des policiers par type de priorité et établir des standards à cet effet.*

Appliquée

113 *SPS14-10 – Évaluer le déploiement complet du système d'analyse des renseignements criminels.*

Appliquée

Gestion des programmes de subventions gouvernementales – 2014

114 *SIU14-06 – Mettre en place une rencontre en personne avec les représentants du MAMOT au moins une fois par année afin d'échanger sur les options d'optimisation des programmes de subventions. Idéalement, cette rencontre devrait se tenir avant de finaliser le PTI annuel afin de déterminer le financement par un tiers des projets d'immobilisations.*

Appliquée

115 *SIU14-07 – Prendre les mesures nécessaires afin de produire dans les plus brefs délais les réclamations d'aide financière au MAMOT dans un objectif d'optimiser la trésorerie. De plus, mettre en place un suivi plus rigoureux de ces réclamations.*

Appliquée

Gestion des travaux de réfection majeure du réseau routier, d'aqueduc et d'égout – 2013

116 *SIU13-09 – Prendre les mesures nécessaires afin de capturer quotidiennement à la source les causes des temps perdus lors de la préparation des feuilles de temps des employés et des sous-traitants.*

Caduque

Programme triennal d'immobilisations (PTI) – 2012

117 *SIU12-01 – Se conformer à la* Loi sur les cités et villes*, faire adopter dans les plus brefs délais un PTI par le conseil municipal et le rendre public sur le site Web de la Ville.*

Appliquée

Gestion des piscines et plages publiques – 2012

118 *SCVC12-01 – (en collaboration avec SEV) Étant donné que les intervenants nous ont fourni avec célérité un plan d'action étoffé, qu'une partie importante des correctifs a déjà été implantée et que d'autres seront soumis dans le prochain exercice budgétaire, nous nous déclarons satisfaits, et aucune autre recommandation supplémentaire ne sera formulée. Toutefois, nous effectuerons un suivi en ce qui concerne le deuxième site, pour lequel seules des solutions temporaires ont été mises en place.*

Appliquée

Gestion de la cour municipale – 2011

119 *SAJ11-01 – Lancer les démarches menant à l'implantation d'un système de billetterie électronique pour l'émission des constats de stationnement.*

Appliquée

120 *SAJ11-02 – Établir une veille technologique sur les systèmes d'émission de contraventions par le SPS et, lorsque ces technologies auront été suffisamment rodées, lancer les démarches avec le SPS pour leur implantation.*

Appliquée

121 *SAJ11-03 – Mettre en place des contrôles afin de s'assurer que, pour tous les dossiers ayant une mauvaise adresse, il y a un mandat d'amener émis après les recherches infructueuses des perceptrices.*

Appliquée

122 *SAJ11-04 – Utiliser de façon systématique toutes les références disponibles dans la recherche de contrevenants.*

Appliquée

123 *SAJ11-05 – Envisager l'utilisation de firmes de gestion de renseignements personnels telles qu'Équifax et Transunion, à pourcentage des sommes recouvrées, lorsque le grand ménage aura été complété.*

Appliquée

124 *DG11-12 – Assurer une représentation auprès de l'Union des municipalités du Québec (UMQ) dans le but de faire progresser le dossier d'ententes bilatérales entre le Québec, les provinces canadiennes et les États américains limitrophes concernant les contrevenants étrangers.*

Caduque

125 *DG11-13 – Compléter l'étude sur la possibilité de paiements des constats par carte de crédit ainsi que l'acquisition et l'implantation de l'application « Constats Express » afin d'offrir un mode de paiement supplémentaire aux contrevenants.*

Appliquée

2.4 Plans d'action pour assurer la mise en œuvre des recommandations non terminées

126 Selon le processus d'audit du BVG, les gestionnaires doivent fournir un plan d'action à la suite de la formulation des recommandations du VG.

127 L'objectif est de s'assurer que l'administration met en œuvre des actions pour appliquer pleinement les recommandations formulées et ainsi corriger, dans un délai de 3 ans idéalement, les lacunes relevées lors d'un audit et en informer avec diligence le conseil municipal.

128 Le VG émet une opinion sur la plausibilité que ces plans d'action corrigeront efficacement les lacunes énoncées.

Tableau 5 : Plans d'action – État de situation

Service / Organisme	Année	Titre de l'audit	Date attendue par le BVG	Date de réception du plan d'action	Conclusion du VG
Direction générale	2021	Analyse des faits et circonstances liés à la problématique identifiée dans le *Règlement nº 1200 de zonage et de lotissement de la Ville de Sherbrooke* pour la zone C1845	31 janvier 2023	—	Note 1
Hydro-Sherbrooke	2020	Mesurage et facturation de l'électricité	31 janvier 2023	—	Note 2
Direction générale / SAE	2020	Gestion de la location à moyen terme de véhicules	31 janvier 2023	—	Note 1
Récup-Estrie	2019	Gouvernance et cadre de gestion	31 janvier 2023	Novembre 2022	Note 3
Direction générale / SAE	2019	Gestion des cartes d'achat	31 janvier 2023	—	Note 1
Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke	2021	Gouvernance et cadre de gestion	31 janvier 2023	Décembre 2022	Incomplet
STI	2018 2021	Cybersécurité	Automne 2023	—	—

Note 1 : Compte tenu des recommandations qui ne sont pas encore appliquées et des risques sous-jacents, la production d'un plan d'action présente toujours une valeur ajoutée importante.

Note 2 : Compte tenu de l'avancement de l'application des recommandations, un plan d'action formel n'est plus pertinent. En revanche, il est important de documenter, dans le système de suivi, les actions à réaliser pour les terminer.

Note 3 : Nous avons procédé à l'analyse de ce plan d'action pour nous assurer de la pertinence et de la suffisance des actions qui y sont inscrites, de la désignation d'une personne responsable de leur mise en œuvre et du caractère raisonnable de l'échéancier proposé. Nous en concluons que ce plan est complet. Ainsi, à tous les égards importants, rien ne nous porte à croire que les recommandations formulées ne seront pas appliquées.

129 Cet état de situation démontre que la conception des plans d'action a été souvent escamotée par le passé. La Ville devrait produire systématiquement un plan d'action concernant les recommandations émises par le vérificateur général. La production d'un plan d'action, au moment de la conception du rapport, est un facteur de succès indéniable, qui permet de mieux planifier, organiser et contrôler la mise en œuvre des recommandations.

2.5 Valeur ajoutée de ces travaux

130 La mise en place d'un processus conjoint concernant l'application des recommandations, conjuguée avec l'exigence de production d'un plan d'action, procure les avantages suivants pour l'ensemble des parties prenantes :

- Une démarche claire et bien communiquée (voir aussi l'annexe B de ce rapport annuel : Relations entre l'administration municipale et le vérificateur général de la Ville de Sherbrooke – Audit de performance);
- Des critères d'évaluation explicites et bien compris;

- Un portrait complet et précis de l'application des recommandations du BVG, fourni annuellement aux parties prenantes (directions de services, direction générale, comité exécutif, conseil municipal);
- La capacité pour les gestionnaires de mieux contribuer aux audits du BVG, notamment par une connaissance plus franche des retombées potentielles des recommandations formulées;
- La protection de la pérennité des connaissances, dans un contexte de roulement élevé de personnel et de rareté de main-d'œuvre;
- L'amélioration de l'imputabilité.

2.6 Conclusion

131 La Ville de Sherbrooke a été très active cette année dans l'évaluation de l'application des recommandations antérieures. En effet, le personnel de gestion concerné a fait le point concernant 247 recommandations non terminées. Le taux global d'application des recommandations pour la période de 2011 à 2022 se situe à 57 %.

132 Il faut que la Ville poursuive ses efforts.

133 D'abord, elle doit, comme le prévoit le nouveau processus, élaborer au terme de chaque audit un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations formulées. De plus, pour fermer la boucle de gestion, il faut que la direction générale effectue une reddition de comptes auprès du conseil municipal, notamment sur les mesures prises pour favoriser la mise en œuvre des recommandations, l'avancement des divers projets et la prise en compte des enjeux sous-jacents.

134 Ces 2 éléments structurants auront un effet important sur l'efficacité du processus de suivi des recommandations et la gestion de la Ville.

2.7 Commentaires de l'administration

135 « Le processus de suivi collaboratif que le vérificateur a mis en place est une valeur ajoutée importante pour l'administration. Il permet notamment de poursuivre le travail de mise en œuvre des recommandations en ayant toute la documentation à portée de main. Il facilite le suivi grâce à la mise en place d'indicateurs de performance à la direction générale. Nous croyons que ce sera facilitant pour augmenter le taux d'application des recommandations. »

Annexe 1 – Reddition de comptes de l'administration 2022

Service responsable	% des recommandations à traiter
Service des finances	0 %
Service des technologies de l'information*	0 %
Service des ressources humaines	30 %
Service de police	31 %
Service des infrastructures urbaines	43 %
Service de l'approvisionnement et des équipements	43 %
Hydro-Sherbrooke	45 %
Service des affaires juridiques	64 %
Direction générale	66 %
Service des sports, de la culture et de la vie communautaire	83 %
Service de la planification et de la gestion du territoire	89 %

*Les données associées aux recommandations visant le STI ne sont pas disponibles, d'où le 0%

Service responsable	Partiellement appliquée	Non appliquée	En suspens	En cours	Total (à traiter)
Service des finances	0	0	0	0	0
Service des technologies de l'information*	0	0	0	0	0
Service des affaires juridiques	1	0	8	0	9
Service des sports, de la culture et de la vie communautaire	1	1	0	3	5
Service de police	3	2	0	0	5
Service des ressources humaines	0	2	0	1	3
Service des infrastructures urbaines	3	5	0	9	17
Service de la planification et de la gestion du territoire	6	6	0	4	16
Hydro-Sherbrooke	3	8	0	11	22
Service de l'approvisionnement et des équipements	5	9	0	5	19
Direction générale	5	16	0	6	27
Total					**123**

