



**Bureau du vérificateur général : Suivi de la  
vérification de certains secteurs d'activité des  
Services d'infrastructure de 2014, déposé devant  
le Comité de la vérification le 14 juin 2018**

### **Table des matières**

Résumé .....	1
Conclusion .....	2
Remerciements .....	2
Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre .....	3

## Résumé

La vérification de certains secteurs d'activité des Services d'infrastructure<sup>1</sup> de 2014 a été présentée au Comité de la vérification et au Conseil en 2016. La vérification initiale portait sur la pertinence et l'efficacité de certains aspects du cadre de contrôle de gestion des Services d'infrastructure.

Voici les principaux constats de la vérification initiale :

- Pour la période allant de 2013 à 2014, les contrats de services d'ingénierie à fournisseur unique attribués par les Services d'infrastructure totalisent 3,3 millions de dollars. Après avoir vérifié la justification de l'utilisation de contrats à fournisseur unique donnés par les Services d'infrastructure aux Services de l'approvisionnement, nous avons conclu que la Ville avait bien appliqué le *Règlement municipal sur les achats*, mais qu'il manque de documentation indiquant l'étendue de l'examen réalisé par le personnel pour déterminer s'il sera nécessaire de recourir à un fournisseur unique.
- Bien que les Services d'infrastructure aient déterminé les rôles clés et trouvé d'éventuels successeurs, les plans de perfectionnement individuels appuyant les plans de relève n'étaient pas consignés uniformément.
- Lors de la vérification, nous avons examiné les prix unitaires payés par la Ville pour les éléments importants des contrats (p. ex., le béton et l'asphalte) et les avons comparés à ceux de deux autres municipalités. Nous avons conclu qu'en général, ces prix étaient comparables à ceux des autres municipalités, sauf dans le cas de l'asphalte, qui nécessite une analyse plus approfondie.

Tableau 1 : Sommaire de l'état de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Total	Achevées	En cours	À venir	Ne s'appliquent plus
<b>Nombre</b>	3	1	2	-	-
<b>Pourcentage</b>	100 %	33 %	66 %	-	-

<sup>1</sup> Depuis 2016, les Services d'infrastructure font partie de la Direction générale de la planification, de l'infrastructure et du développement économique.

## **Conclusion**

L'équipe de direction a appliqué l'une des recommandations et réalisé des progrès considérables concernant les deux recommandations partiellement mises en œuvre. Selon la vérification initiale, les Services d'infrastructure devaient comparer les prix unitaires de l'asphalte avec ceux payés par d'autres municipalités comparables. Nous avons constaté que les Services d'infrastructure ont communiqué avec cinq municipalités, et qu'ils prévoient terminer leur analyse après réception des réponses.

Par ailleurs, nous avons recommandé aux Services d'infrastructure de faire un suivi des plans de perfectionnement individuels pour assurer la gestion de la relève. Nous avons constaté que les Ressources humaines mettent actuellement en place une nouvelle méthode de gestion de la relève, mais que ce nouveau processus n'a pas encore été déployé au sein des directions, et donc dans les Services d'infrastructure.

## **Remerciements**

Nous tenons à remercier la direction pour la collaboration et l'assistance accordées à l'équipe de vérification.

## Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre

Le présent rapport résume l'évaluation de la direction concernant l'état d'avancement au 15 décembre 2017 de la mise en œuvre pour chacune des recommandations, ainsi que l'évaluation du Bureau du vérificateur général (BVG) en mars 2018.

## Recommandation n° 1

Tableau 2 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Partiellement achevée

### Recommandation de la vérification

Que la Ville effectue un examen plus approfondi des prix unitaires de l'asphalte par rapport à des municipalités comparables et à des renseignements de référence pour vérifier s'il s'agit des meilleurs prix et de prix concurrentiels.

### Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. Elle réalisera un examen des prix unitaires de l'asphalte par rapport à des municipalités comparables d'ici la fin du deuxième trimestre de 2017.

### Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée. Les Services d'infrastructure ont commencé à examiner le prix de l'asphalte dans cinq à sept municipalités. Le personnel a un certain mal à obtenir ce renseignement auprès d'autres municipalités, mais s'attend à terminer cet examen d'ici la fin du deuxième trimestre de 2018.

### Évaluation du BVG

Le BVG confirme que les Services d'infrastructure ont entamé une étude visant à comparer le prix de l'asphalte par rapport à cinq municipalités comparables de l'Ontario. Ils prévoient mettre la dernière main à cette étude lorsqu'ils auront reçu les réponses des municipalités sélectionnées.

## Recommandation n° 2

Tableau 3 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification

Que la Ville établisse un processus d'amélioration du niveau de justification fourni par les Services d'infrastructure en ce qui a trait aux demandes de contrats de services d'ingénierie professionnels à fournisseur unique d'une valeur supérieure à 50 000 \$. Elle devrait envisager de mettre à jour les procédures de la Direction de l'approvisionnement pour améliorer les analyses et la consignation des dossiers concernant ce genre de demande.

### Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. La Direction de l'approvisionnement mettra à jour son manuel de procédures pour clarifier l'information que doivent fournir les Services d'infrastructure pour justifier un achat non concurrentiel dans le cas des contrats de services d'ingénierie professionnels de plus de 50 000 \$, ainsi que la façon de consigner cette information dans le dossier d'approvisionnement. Cette mise à jour s'effectuera d'ici la fin du deuxième trimestre de 2017.

### Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée. Les Services de l'approvisionnement ont mis à jour le guide des procédures d'approvisionnement en juillet 2017 pour clarifier les renseignements devant justifier un achat non concurrentiel, et la manière de les consigner dans le dossier d'approvisionnement.

### Évaluation du BVG

Le BVG a confirmé que la version actualisée du *Manuel d'achats* et de la section sur les contrats accordés sans compétition décrivent clairement le niveau de précision exigé pour les achats non concurrentiels. Ce sont les Services de l'approvisionnement qui doivent remplir la demande d'approbation de contrat, et ils conservent l'analyse et l'approbation correspondantes dans le dossier d'approvisionnement officiel. Le BVG n'a toutefois pas été en mesure de vérifier le nouveau processus, car aucun contrat de

Suivi de la vérification de certains secteurs d'activité  
des Services d'infrastructure de 2014

services d'ingénierie professionnels à fournisseur unique de plus 50 000 \$ n'a été accordé depuis que les Services de l'approvisionnement ont actualisé le processus en juillet 2017.

### Recommandation n° 3

Tableau 4 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Partiellement achevée

#### Recommandation de la vérification

Que les Ressources humaines établissent un processus global pour surveiller l'exécution des plans de perfectionnement des éventuels successeurs dans des postes clés.

#### Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation.

Le Conseil a confié la planification de la relève au directeur municipal, qui examine la question avec l'équipe de la haute direction. Les Ressources humaines, de concert avec cette équipe, élaboreront une nouvelle approche à cet égard, qui consistera notamment à surveiller l'exécution des plans de perfectionnement et les progrès des employés, d'ici le deuxième trimestre de 2017. Les plans de perfectionnement seront exécutés dans le cadre d'un processus révisé du Programme d'amélioration du rendement qui sera mis en œuvre d'ici le quatrième trimestre de 2017. Entre-temps, le processus actuel se poursuivra, c'est-à-dire que les gestionnaires et les employés demeureront responsables de l'élaboration, du suivi et de l'exécution des plans de perfectionnement individuels, y compris ceux des éventuels successeurs.

#### Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée. En 2017, les Ressources humaines ont conçu et mis à l'essai une nouvelle méthode de gestion de la relève assortie de nouveaux processus et outils aidant la Ville à concevoir des stratégies de gestion de la relève pour les postes essentiels. Cette méthode comprend un processus de suivi de l'exécution des plans de perfectionnement des éventuels successeurs. On devrait terminer la planification de la relève pour les postes de directeur municipal et de directeur général d'ici le premier trimestre de 2018, et le peaufinage et la mise en œuvre des nouveaux processus et outils, d'ici le troisième trimestre de 2018.

### **Évaluation du BVG**

Le BVG a constaté que les Ressources humaines avaient entamé en 2017 la première phase du plan de gestion de la relève, qui consistait à créer des bassins d'éventuels successeurs pour les postes de directeur municipal et de directeur général. Les successeurs éventuels travaillent avec leur gestionnaire à créer un plan de perfectionnement individuel, lequel fait l'objet d'un suivi annuel. La deuxième phase, qui devrait commencer en 2018, visera à élaborer des plans de relève pour les postes de directeur et de chef.

Tableau 5 : Légende des degrés d'achèvement

<b>Achèvement</b>	<b>Définition</b>
<b>À venir</b>	Aucun progrès tangible n'a été réalisé. L'élaboration de plans non officiels n'est pas considérée comme un progrès tangible.
<b>Partiellement achevée</b>	La Ville a entamé la mise en œuvre, mais celle-ci n'est pas encore terminée.
<b>Achevée</b>	La mesure a été prise, ou les structures et les processus fonctionnent comme il se doit et ont été entièrement adoptés dans tous les secteurs concernés de la Ville.
<b>Ne s'applique plus</b>	La recommandation est désuète en raison de l'écoulement d'un délai, de l'adoption de nouvelles politiques, etc.