



**Bureau du vérificateur général : Suivi de la
vérification de la gestion administrative des
Services d'infrastructure de 2013, déposé devant
le Comité de la vérification le 14 juin 2018**

Table des matières

Résumé	1
Conclusion	2
Remerciements	3
Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre	4

Résumé

La vérification de la gestion administrative des Services d'infrastructure¹ de 2013 a été présenté au Comité de la vérification et au Conseil en 2015.

La vérification initiale portait sur la préparation des budgets de fonctionnement et d'immobilisations des Services d'infrastructure, ainsi que sur la déclaration et l'analyse des heures supplémentaires, des congés de maladie et des vacances. Nous avons en outre évalué la pertinence et la complétude du processus de formation et de perfectionnement.

Voici les principaux constats :

- L'examen du budget de fonctionnement de chaque direction, actuellement effectué chaque trimestre, gagnerait à devenir mensuel.
- Les budgets d'immobilisations des Services d'infrastructure étaient colossaux, et le budget et l'approbation des projets pluriannuels étaient gérés par projet, et non par exercice. Les budgets des projets étaient autorisés comme il se doit, mais il n'existe aucune gestion budgétaire des dépenses en immobilisations par exercice.
- Il était difficile de repérer les frais des ordres de changement et des services de génie externes dans le système de production de rapports financiers. La création d'un compte distinct dans le grand livre général, où l'on comptabiliserait ces frais par phase, permettrait d'améliorer les rapports et le contrôle financiers.
- Deux des cinq directions des Services d'infrastructure déclaraient les heures supplémentaires, les congés de maladie et les vacances au moyen de formulaires papier.
- La Politique sur l'apprentissage et le perfectionnement de la Ville exige que « les activités d'apprentissage [soient] surtout liées [...] aux plans de perfectionnement indiqués dans l'accord de contribution individuelle (ACI) de l'employé ». Or, selon notre examen d'un échantillon d'ACI du personnel des Services d'infrastructure, les délais d'exécution n'étaient jamais respectés.

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

Suivi de la vérification de la gestion administrative
des Services d'infrastructure de 2013

- Toujours selon la Politique sur l'apprentissage et le perfectionnement de la Ville, chaque direction générale est tenue de préparer des plans d'apprentissage. Comme les Services d'infrastructure ne disposaient pas d'un plan de ce genre, il se peut que leur personnel ait suivi des formations ne cadrant pas avec leurs objectifs et priorités.
- Les Services d'infrastructure avaient rédigé une version provisoire d'une politique de formation conforme à la Politique sur l'apprentissage et le perfectionnement de la Ville.

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

Recommandations	Total	Achevées	En cours	À venir	Ne s'appliquent plus
Nombre	9	7	2	-	-
Pourcentage	100 %	78 %	22 %	-	-

Conclusion

L'équipe de direction a réalisé des progrès considérables en mettant entièrement en œuvre sept des neuf recommandations.

Une des recommandations de la vérification initiale, appuyée par l'équipe de direction, consistait à modifier le système de production de rapports financiers de manière à qu'il puisse comptabiliser séparément les frais liés aux ordres de changement et aux services de génie externes. Nous avons pu confirmer qu'il est possible de dissocier les coûts de conception technique externe et ceux de construction dans le système financier municipal (système SAP). L'équipe de direction des Services d'infrastructure doit continuer de collaborer avec le personnel des Services financiers pour faire un suivi des frais des ordres de changement séparément dans le système SAP.

Nous avons également recommandé aux Services d'infrastructure de publier un plan d'apprentissage conforme à la Politique sur l'apprentissage et le perfectionnement de la Ville. Nous avons pu confirmer qu'un cadre provisoire de perfectionnement des compétences a été élaboré, mais il reste à le faire approuver et à le mettre en œuvre auprès du personnel.

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
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que la Ville établisse des rapports financiers et une analyse mensuels du budget de fonctionnement pour chaque direction des Services d'infrastructure.

Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre. Depuis avril 2014, les Services des finances génèrent automatiquement les rapports de fonctionnement mensuels et les transmettent à l'équipe de direction après la clôture de fin de mois. Ils lui fournissent ensuite une analyse des écarts budgétaires importants, le cas échéant.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée, comme l'indique la réponse initiale de l'équipe de direction.

Évaluation du BVG

Le BVG a confirmé que les Services d'infrastructure produisaient un rapport de fonctionnement tous les mois, examiné par l'équipe de direction.

Recommandation n° 2

Tableau 3 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que la Ville instaure un processus de déclaration des dépenses pour les projets d'immobilisations qui permettrait de comparer les dépenses prévues durant l'exercice et les dépenses réelles.

Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. De concert avec les Services des finances, le personnel actualisera les plans de dépenses en immobilisations et produira des rapports mettant en parallèle les dépenses prévues et réelles d'ici la fin du deuxième trimestre de 2015.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée. Les Services financiers génèrent automatiquement des rapports mensuels sur les immobilisations mettant en parallèle les dépenses prévues et réelles et les transmettent à l'équipe de direction après la clôture de fin de mois.

Évaluation du BVG

Le BVG a confirmé que les Services financiers produisaient un rapport mensuel sur les immobilisations qui met en parallèle les dépenses prévues et réelles. Ils soumettent le rapport à l'examen de l'équipe de direction après la clôture de fin de mois.

Recommandation n° 3

Tableau 4 : Avancement

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

Recommandation de la vérification

Que la Ville modifie le système de production de rapports financiers de manière à ce qu'il comptabilise séparément :

- a. les frais des ordres de changement;
- b. les coûts des services de génie externes pour les phases de conception et de construction.

Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. Les mesures de contrôle et les processus touchant aux projets seront modifiés pour que le directeur général et les gestionnaires soient mieux à même d'obtenir des résumés financiers des frais des ordres de changement, et de différencier les coûts de la conception technique externe des frais de gestion des contrats. Les Services d'infrastructure collaboreront avec les Services des finances pour appliquer cette recommandation d'ici le quatrième trimestre de 2015.

Mise à jour de la direction

- a. La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée. On a amélioré le processus d'approbation des ordres de changement, notamment en définissant des niveaux décisionnels et en établissant une obligation de consigner la justification des ordres de changement, ainsi que des dispositions relatives aux erreurs et aux omissions au moment de la conception pouvant donner lieu à un recouvrement des coûts. Ces améliorations feront partie du troisième lancement du Plan intégré de gestion du service de 2018. La révision des rapports financiers sur les ordres de changement se terminera d'ici la fin de 2018.

- b. La mise en œuvre de cette recommandation est achevée. Les procédures comptables nécessaires pour différencier les coûts de conception technique externe de ceux de gestion des contrats ont été mises en place : ces derniers sont ainsi ventilés dans différents éléments de coût.

Évaluation du BVG

La mise en œuvre de la recommandation est terminée en ce qui concerne les coûts des services de génie externes, mais pas pour les ordres de changement. Le BVG a confirmé que le système SAP pouvait dissocier les coûts de conception technique externe des frais de gestion des contrats externes durant la phase de construction. Cette différenciation résulte de la ventilation dans des éléments de coût distincts.

Le BVG a confirmé que les Services d'infrastructure avaient apporté plusieurs améliorations au processus d'approbation et de consignation des ordres de changement. Comme ils prévoient lancer un nouveau système logiciel de gestion de projet (viSion), le processus de suivi et d'approbation des ordres de changement fera l'objet d'une mise à niveau. Cependant, les Services d'infrastructure ont repoussé la modification du processus de consignation des données financières sur les ordres de changement dans le système SAP; elle se fera après le lancement de viSion.

Recommandation n° 4

Tableau 5 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que les Services d'infrastructure :

- a. utilisent un code de congé et de vacances pour justifier les heures supplémentaires, le cas échéant;
- b. fassent un suivi des coûts liés aux heures supplémentaires du personnel qui assume la charge de travail d'employés en vacances.

Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. Elle publiera une directive au deuxième trimestre de 2015 pour clarifier l'usage actuel des codes de congé et de vacances. Une version améliorée du processus de suivi et de surveillance des heures supplémentaires découlant du remplacement d'employés en vacances sera instaurée d'ici le quatrième trimestre de 2015.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

- a. Les procédures relatives aux heures supplémentaires ont été révisées et communiquées au personnel en juin 2015, ce qui a clarifié l'usage actuel des codes de congé et de vacances.
- b. L'équipe de direction examine les frais associés aux heures supplémentaires et les justifications connexes tous les trimestres.

Évaluation du BVG

Le BVG a confirmé que les Services d'infrastructure avaient modifié les procédures liées aux heures supplémentaires pour tout le personnel. Les Services financiers soumettent un rapport sur les heures supplémentaires et une analyse à l'appui à l'examen de l'équipe de direction tous les trimestres.

Recommandation n° 5

Tableau 6 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que les Services d'infrastructure révisent leurs procédures internes en matière d'heures supplémentaires pour qu'elles ciblent tout leur personnel.

Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. Elle révisera les procédures internes touchant aux heures supplémentaires pour clarifier leur application auprès de tous les employés d'ici le deuxième trimestre de 2015.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

On a modifié les procédures relatives aux heures supplémentaires en vue d'en clarifier l'application pour tous les employés. La nouvelle version a été publiée en juin 2015.

Évaluation du BVG

Le BVG a confirmé que les Services d'infrastructure avaient mis à jour leurs procédures en matière d'heures supplémentaires et avisé tout leur personnel des nouvelles procédures.

Recommandation n° 6

Tableau 7 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que la Ville modifie la procédure de déclaration des heures de travail des Services d'infrastructure pour que chaque employé saisisse son temps de travail et ses congés directement dans le système SAP.

Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. Cette dernière sera mise en œuvre d'ici le quatrième trimestre de 2016 dans le cadre du Plan intégré de gestion du service.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée. Tous les employés responsables de la conception et de la construction doivent saisir leurs heures et leurs congés directement dans le système SAP depuis décembre 2016.

Évaluation du BVG

Le BVG a confirmé que tous les employés des Services d'infrastructure doivent dorénavant saisir leurs heures de travail et leurs congés directement dans le système SAP.

Recommandation n° 7

Tableau 8 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que les Services d'infrastructure préparent et révisent les accords de contribution individuelle pour leur personnel conformément au cycle de rendement typique défini dans le *Guide du programme à l'intention des membres du GEDP* [groupe exclu – Direction et professionnels] et de l'*IPPM* [Institut professionnel du personnel municipal].

Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. Elle prendra des mesures pour améliorer le respect du cycle de rendement typique présenté dans le guide de programme à l'intention du GEDP et de l'IPPM pendant le processus d'examen du rendement de 2015, et évaluera la conformité d'ici le deuxième trimestre de 2016.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée. Les Services d'infrastructure respectent le cycle de rendement typique défini dans le guide de programme à l'intention du GEDP et de l'IPPM, et les Ressources humaines ont effectué une évaluation de la conformité au deuxième trimestre de 2016. Les Services d'infrastructure se conforment aux pratiques municipales actuelles en matière d'évaluation du rendement.

Évaluation du BVG

Le BVG a confirmé que les Services d'infrastructure respectaient le cycle de rendement typique défini dans le guide de programme à l'intention du GEDP et de l'IPPM. Les Ressources humaines ont évalué la conformité au deuxième trimestre de 2016 : le taux d'achèvement était de 94 %.

En décembre 2017, la Ville a mis en place une nouvelle méthode de gestion du rendement.

Les Services d'infrastructure ont déclaré qu'ils respectaient les pratiques municipales actuelles en matière d'évaluation du rendement.

Recommandation n° 8

Tableau 9 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que les Services d'infrastructure remplissent les sections du plan de perfectionnement relatives aux accords de contribution individuelle pour leur personnel.

Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. Elle adoptera des mesures en vue d'améliorer la conformité durant le processus d'examen du rendement de 2015, et évaluera la conformité d'ici le deuxième trimestre de 2016.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée. Les Ressources humaines ont effectué une évaluation de la conformité au deuxième trimestre de 2016. Les Services d'infrastructure respectent les pratiques municipales actuelles touchant à l'évaluation du rendement et aux plans de perfectionnement.

Évaluation du BVG

Le BVG a confirmé que les Ressources humaines avaient évalué la conformité au deuxième trimestre de 2016 et cerné un taux d'achèvement de 94 % pour les Services d'infrastructure.

La Ville a officiellement remplacé le cadre des ACI en décembre 2017 par un système de mises au point et des plans de perfectionnement individuels. L'équipe de direction des Services d'infrastructure a indiqué qu'elle respectait les pratiques municipales actuelles.

Recommandation n° 9

Tableau 10 : Avancement

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

Recommandation de la vérification

Que les Services d'infrastructure publient un plan d'apprentissage conforme à la Politique sur l'apprentissage et le perfectionnement de la Ville.

Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. Les profils de formation du personnel, les présentations des fonctions et les descriptions de poste internes serviront à étayer le projet de développement des compétences des Services d'infrastructure, qui est réalisé dans le cadre du Plan intégré de gestion du service. Ce projet vise notamment à évaluer les postes et les compétences, l'aptitude à appuyer de nouveaux processus, l'évolution des rôles et des attentes de la direction générale, ainsi que l'exploitation de l'expertise en matière de services et du soutien communs, selon les besoins, pour harmoniser la stratégie de formation avec la stratégie globale de formation et d'apprentissage de la Ville. Le projet se terminera d'ici le deuxième trimestre de 2017.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée. Le projet de développement des compétences a progressé, mais le calendrier a été prolongé jusqu'à la fin de 2018 en raison des préparatifs entourant le troisième lancement du Plan intégré de gestion du service en 2018.

Évaluation du BVG

Le BVG a confirmé que l'équipe de direction des Services d'infrastructure avait préparé une première version provisoire du cadre de développement des compétences. Elle continue de travailler sur le cadre, et les délais d'approbation sont serrés.

Tableau 11 : Légende des degrés d'achèvement

Achèvement	Définition
À venir	Aucun progrès tangible n'a été réalisé. L'élaboration de plans non officiels n'est pas considérée comme un progrès tangible.
Partiellement achevée	La Ville a entamé la mise en œuvre, mais celle-ci n'est pas encore terminée.
Achevée	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.
Ne s'applique plus	La recommandation est désuète en raison de l'écoulement d'un délai, de l'adoption de nouvelles politiques, etc.