



---

**2020**

**RAPPORT ANNUEL**  
**VERSION AMENDÉE**  
AU CONSEIL MUNICIPAL

---



---

# 2020

## RAPPORT ANNUEL VERSION AMENDÉE AU CONSEIL MUNICIPAL

---

### Notes au lecteur

Dans la version amendée, nous avons ajouté les réponses reçues des unités administratives aux recommandations des rapports d'audit suivants :

- Gestion des actifs linéaires (Direction des travaux publics / Direction du génie / Bureau de projets et des actifs) (voir la section 2.1);
- Système d'appels d'urgence 9-1-1 (voir la section 2.2);
- Gestion des requêtes des citoyens (Service à la clientèle 311 / Direction des travaux publics) (voir la section 2.3).

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

La version électronique de ce document est diffusée sur notre site Internet au :

[www.v3r.net/a-propos-de-la-ville/verificateur-general](http://www.v3r.net/a-propos-de-la-ville/verificateur-general)

Photo de la page couverture : Christian Perrin



Le 17 janvier 2022

Monsieur Jean Lamarche  
Maire de la Ville de Trois-Rivières  
1325, place de l'Hôtel-de-Ville, C.P. 368  
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H3

**Objet : Rapport annuel 2020 – version amendée**

---

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), je vous transmets la version amendée de mon rapport annuel pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal, soit celle du 18 janvier 2022.

Cette version contient les réponses que j'ai reçues *a posteriori* de la part des unités administratives aux recommandations émises pour les trois missions d'audit suivantes :

- Gestion des actifs linéaires (Direction des travaux publics / Direction du génie / Bureau de projets et des actifs);
- Système d'appels d'urgence 9-1-1;
- Gestion des requêtes des citoyens (Service à la clientèle 311 / Direction des travaux publics).

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes sentiments distingués.

Le vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières,



Jacques Bergeron, M. Sc., MBA, CPA auditeur, CA, CISA, CISM



Le 4 octobre 2021

Monsieur Jean Lamarche  
Maire de la Ville de Trois-Rivières  
1325, place de l'Hôtel-de-Ville, C.P. 368  
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H3

**Objet : Rapport annuel 2020**

---

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), je vous transmets mon rapport annuel pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal, soit celle du 5 octobre 2021.

Ce rapport présente les résultats de nos travaux pour l'année 2020 ainsi que le suivi des recommandations formulées depuis 2002. Il inclut également le rapport de l'auditeur indépendant sur l'audit des dépenses d'opérations du Bureau du vérificateur général pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes sentiments distingués.

Le vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières,



Jacques Bergeron, M. Sc., MBA, CPA auditeur, CA, CISA, CISM



---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Mot du vérificateur général.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Audit d’optimisation des ressources.....</b>	<b>17</b>
2.1. Gestion des actifs linéaires (Direction des travaux publics / Direction du génie / Bureau de projets et des actifs).....	19
2.2. Système d’appels d’urgence 9-1-1 .....	141
2.3. Gestion des requêtes des citoyens (Service à la clientèle 311 / Direction des travaux publics).....	183
2.4. Gestion d’une pandémie.....	245
<b>3. Suivi des recommandations .....</b>	<b>293</b>
<b>4. Rapport de l’auditeur indépendant .....</b>	<b>297</b>
<b>Annexe I – Extraits de la <i>Loi sur les cités et villes</i>         (RLRQ, chapitre C-19) .....</b>	<b>303</b>



# Mot du vérificateur général

**Rapport annuel 2020 – amendé**  
au conseil municipal





Cette section du rapport permet d'exposer des enjeux spécifiques du Bureau du vérificateur général ou de relever des points d'amélioration à l'administration municipale qui ne sont pas visés spécifiquement par des missions d'audit.

Dans un premier temps, il importe de souligner que la pandémie a de nouveau cette année ralenti les travaux d'audit de mon équipe, qui n'ont pu, malgré l'excellente collaboration des directions impliquées, être achevés selon la planification prévue. Toutefois, les quatre rapports d'audit réalisés témoignent d'efforts significatifs déployés par mon équipe dans la perspective de fournir au conseil municipal, de façon indépendante, une évaluation objective et constructive quant à la façon dont les activités sont réalisées à la Ville et de formuler des recommandations visant à favoriser l'amélioration de la gestion des affaires municipales. Ces quatre rapports traitent respectivement de la gestion des actifs linéaires, du système d'appels d'urgence 9-1-1, de la gestion des requêtes des citoyens et de la gestion d'une pandémie.

Dans un deuxième temps, je tiens à traiter à nouveau de la ligne de signalement et des suites données par la Ville à ma recommandation de l'année dernière, reprise de l'année précédente, d'implanter une telle ligne et de me désigner comme mandataire pour en assurer sa gestion.

Mes deux premiers rapports ont fait état de l'absence à la Ville d'une ligne de signalement gérée de façon indépendante. Une telle ligne permet généralement à tout employé, fournisseur actuel ou potentiel et autre partie prenante de la Ville de divulguer de façon anonyme des actes répréhensibles, tels que des actes de fraudes, de collusion ou de gaspillage. Cette ligne est supportée par un système qui

permet d'interagir de façon anonyme avec le lanceur d'alerte et d'échanger, le cas échéant, des informations ou des précisions sur la nature du signalement. Il s'agit d'un outil de gouvernance incontournable pour une organisation comme la Ville de Trois-Rivières qui a des interactions multiples avec des parties prenantes comme les fournisseurs, les organismes communautaires et les citoyens.

Le responsable idéal de la gestion d'une ligne de signalement est le vérificateur général de la Ville en raison de son statut particulier qui lui confère l'indépendance et l'immunité dans la gestion des signalements en offrant la protection de leur confidentialité.

L'implantation d'une ligne de signalement doit se faire de façon rigoureuse. Outre le choix d'un système sophistiqué pour supporter la gestion des signalements, une campagne de sensibilisation doit être réalisée auprès des employés, des fournisseurs et des autres parties prenantes de la Ville pour faire connaître l'existence d'une telle ligne, son utilité ainsi que les garanties de protection des signalements et la rigueur du traitement de ceux-ci.

Or, la Ville a plutôt décidé de suivre une proposition de la Commission des services organisationnels, et les actions posées par la Ville à cet égard se sont limitées à énumérer sur son site Web, sous la rubrique « Divulgence d'actes répréhensibles », les moyens dont dispose un citoyen pour dénoncer de manière confidentielle la commission d'un acte illicite dans la gestion de la municipalité, soit de communiquer avec le vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières, avec la Direction de la police de Trois-Rivières, avec le 311, avec la direction concernée par la dénonciation en question ou encore avec des organismes provinciaux.

Je me désolé de cette décision qui ne vise que les citoyens, alors que les parties prenantes de la Ville les plus susceptibles d'être témoins d'un acte répréhensible sont ses employés et ses fournisseurs actuels ou potentiels. En outre, des personnes soucieuses de signaler un acte répréhensible pourraient être réticentes à aller de l'avant, sachant que le processus de gestion des signalements n'est pas confié à une entité indépendante et unique; de surcroît, rien ne leur indique que les canaux de communication sont appuyés par une infrastructure sécuritaire garantissant l'anonymat et la confidentialité des échanges.

Par ailleurs, le rapport d'audit « Gestion d'une pandémie » est inclus dans le présent rapport annuel avec les plans d'action des directions concernées. La présente version amendée inclut également les plans d'action reçus des directions pour les trois autres missions, soit :

- la gestion des actifs linéaires (Direction des travaux publics / Direction du génie / Bureau de projets et des actifs);
- le système d'appels d'urgence 9-1-1;
- la gestion des requêtes des citoyens (Service à la clientèle 311 / Direction des travaux publics).



# Audit d'optimisation des ressources

**Rapport annuel 2020 – amendé**  
au conseil municipal





## **Gestion des actifs linéaires**

**Direction des travaux publics  
Direction du génie  
Bureau de projets et des actifs**

**Rapport annuel 2020 – amendé**  
au conseil municipal





## Faits saillants de l'audit

### Objectif

Notre audit avait pour objectif d'évaluer si la Ville de Trois-Rivières (la Ville) a mis en place des mesures lui permettant une gestion efficace et efficiente de ses actifs linéaires (réseaux souterrains et réseau routier) afin de répondre adéquatement au niveau de service attendu, et ce, en conformité aux lois, aux règlements et aux politiques qui la régissent.

La portée de la mission vise uniquement les conduites souterraines et les chaussées. Par conséquent, les abords de rue, les ponts, les ponceaux et les murs de soutènement ainsi que le réseau de fibre optique en sont exclus.

### Résultats

Les réseaux souterrains de la Ville sont composés de 941 km de conduites d'eau potable, de 869 km de conduites d'eaux usées et de 378 km de conduites d'eaux pluviales, alors que le réseau routier s'étend sur 944 km de chaussées.

Depuis 2008, c'est le ministère des Transports du Québec (MTQ) qui assume, pour la Ville, la gestion des ponts municipaux, des structures et des

## Faits saillants de l'audit

### Résultats

(suite)

ponceaux de plus de trois mètres. La Ville compte environ 82 actifs sur son territoire dont la gestion est prise en charge par le MTQ.

Depuis 2017, la Ville a entrepris un vaste projet afin de se doter d'une approche intégrée en gestion d'actifs. Cette démarche vise l'ensemble des actifs de la Ville; elle n'est donc pas exclusive aux actifs linéaires visés par cette mission d'audit.

### Gestion de l'information et identification des besoins

La Ville dispose au meilleur de sa connaissance **d'un inventaire complet de ses infrastructures**. Certaines données peuvent toutefois être manquantes, telles que l'année de construction ou des caractéristiques concernant les matériaux. Pour le réseau routier, la durée de vie restante et la valeur de remplacement de l'actif sont à évaluer.

Depuis 2014, un effort considérable a été effectué pour l'élaboration d'un plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées afin de répondre aux

## Faits saillants de l'audit

### Résultats

(suite)

exigences du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) pour compléter l'inventaire des infrastructures linéaires de la Ville. Au fur et à mesure que la Ville procède à des inspections ou à des interventions sur ses réseaux, une mise à jour des bases de données est assurée. Cette responsabilité est partagée entre la Direction des travaux publics et la Direction du génie.

**L'analyse de l'état du réseau d'eau potable** nous indique que le réseau rajeunit. La diminution des besoins d'intervention s'explique par les investissements réalisés au cours des dernières années et par une analyse plus approfondie du réseau en 2015 lors de l'élaboration du plan directeur en eau potable. La durée de vie moyenne restante de ces actifs a augmenté de 17 ans.

Lors de l'approbation du plan d'intervention en 2018, les coûts estimés pour les interventions recommandées avec une classe intégrée D pour le réseau d'eau potable étaient de 35,9 M\$. Pour les besoins du prochain plan d'intervention, le coût estimé des interventions est en cours d'analyse.

## Faits saillants de l'audit

### Résultats

(suite)

**Les réseaux d'égouts (eaux usées et eaux pluviales)** de la Ville vieillissent et les besoins d'intervention ont augmenté depuis le dépôt du plan d'intervention en 2018, et ce, au fur et à mesure que la Ville procède à l'inspection de ses conduites afin d'en connaître l'état.

Une analyse des données d'état est en cours pour déterminer les priorités de la Ville pour son prochain plan d'intervention qui sera soumis pour approbation au conseil municipal et au MAMH au cours des prochains mois.

Lors de l'approbation du plan d'intervention en 2018, les coûts estimés pour les interventions recommandées avec une classe intégrée D étaient de 51,6 M\$ pour le réseau des eaux usées et de 955 k\$ pour le réseau des eaux pluviales. Pour les besoins du prochain plan d'intervention, le coût estimé des interventions est en cours d'analyse.

**L'analyse comparative 2009-2015 de l'état du réseau routier** démontre que le réseau vieillit. On constate, entre autres, que la proportion du réseau qualifiée en « mauvais » et en « très mauvais » état

## Faits saillants de l'audit

### Résultats

(suite)

est passée de 19 % en 2009 à 35 % en 2015. Les résultats d'état indiquent clairement un sous-financement durant cette période.

Il aurait été intéressant de connaître l'état du réseau actuel en fonction des données de l'auscultation réalisée en 2019 afin d'apprécier les efforts d'investissement de la Ville depuis 2016. Au 31 juillet 2021, la Ville était toujours en attente du rapport final qui devait être déposé en septembre 2020.

**Pour l'ensemble de ses réseaux**, la Ville dispose de plusieurs indicateurs physiques et fonctionnels afin d'en mesurer l'état. Ces indicateurs répondent certes aux besoins du plan d'intervention exigé par le MAMH, mais ils ne donnent qu'une idée partielle de l'état des réseaux.

**Cette façon d'évaluer l'état des réseaux mériterait d'être bonifiée par la présence d'indicateurs de niveau plus stratégique** qui permettraient à la Ville de mieux évaluer, entre autres, la valeur de son actif, sa santé globale (vétusté) et le coût de maintien de l'actif en fonction de son cycle de vie. De tels indicateurs permettraient

## Faits saillants de l'audit

### Résultats

(suite)

d'établir des cibles à atteindre et de mieux définir les stratégies d'investissement.

### Planification et orientations stratégiques

Dans le cadre de son projet sur la gestion intégrée des actifs, la Ville a adopté la Politique sur la gestion intégrée des actifs en janvier 2020 (CE-2020-0024). Cette politique s'appuie sur la Vision 2030 et sur la Politique de développement durable. Dans la poursuite de ce projet, la Ville compte déposer au conseil municipal, au début de 2022, un plan stratégique pour la gestion de ses actifs.

Compte tenu du **degré d'avancement** du plan de mise en œuvre du projet sur la gestion intégrée des actifs et de **l'absence d'indicateurs stratégiques**, nos travaux d'audit tendent à démontrer qu'il est prématuré d'envisager le dépôt d'un tel plan au début de 2022, à moins que la Ville souhaite, en l'an 1, n'établir que les lignes directrices de ce que pourrait contenir un futur plan stratégique en gestion d'actifs. En effet, l'établissement d'indicateurs tels que la valeur de l'actif, la vétusté et le coût de maintien de l'actif, établi en fonction de son cycle de

## Faits saillants de l'audit

### Résultats

(suite)

vie, sont des indicateurs indispensables à l'élaboration d'un plan stratégique. Sans la présence de tels indicateurs, il sera, à notre avis, difficile pour la Ville d'établir des orientations stratégiques claires et des cibles mesurables à atteindre, d'autant plus que le niveau de service reste à définir.

### Plans de gestion et mise en œuvre

La Ville dispose de plusieurs plans de gestion pour le renouvellement, le maintien et la construction de nouvelles infrastructures.

Le plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées répond aux exigences du MAMH. Il vise à déterminer les infrastructures prioritaires qui nécessitent des interventions sur un horizon de cinq ans. Cette mise en priorité est une condition à toute demande d'aide financière. La démarche préconisée pour l'élaboration de ce plan a permis à la Ville d'augmenter son niveau de connaissance de ses réseaux, de concevoir une application assurant une mise à jour continue des données du plan

## Faits saillants de l'audit

### Résultats

(suite)

d'intervention et de développer à l'interne une expertise pointue.

Par ailleurs, l'élaboration du plan a duré quatre ans, et les données utilisées ont été colligées pour l'ensemble des réseaux à des périodes différentes. **Cette façon de faire ne permet pas une analyse optimale des interventions intégrées, puisque la condition d'état de l'un des réseaux peut avoir une influence sur l'évaluation des classes d'interventions et sur les interventions recommandées.**

Selon l'information obtenue, il n'existe pas d'indicateur permettant de mesurer le degré de réalisation du plan d'intervention approuvé par le conseil municipal. À notre avis, un tel indicateur permettrait à la Ville et au conseil municipal de mesurer l'effort consenti par la Ville pour remettre en état ses réseaux.

Il n'existe pas non plus de document officiel, outre le plan triennal d'immobilisations (PTI), qui confirme la volonté du conseil municipal à accepter les scénarios d'investissement proposés par la

## Faits saillants de l'audit

### Résultats

(suite)

Direction des travaux publics et la Direction du génie pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées.

En 2019, lors de la révision du plan d'intervention, le coût estimé des interventions préliminaires recommandées était de 150,7 M\$ pour les classes d'interventions intégrées (D). Le scénario d'investissement proposé pour la réalisation du plan d'intervention était de l'ordre 10 M\$ par année pour la période de 2020 à 2022 et de 11,7 M\$ pour les 10 années suivantes. Le PTI approuvé pour le programme du plan d'intervention prévoit quant à lui un investissement moyen de 7,7 M\$ pour les années 2020 à 2022 et de 10,5 M\$ en 2023 afin de tenir compte de la capacité de réalisation des équipes. Cette information pourrait laisser croire à un sous-financement du programme du plan d'intervention, mais le PTI indique que la Ville investit dans d'autres projets de reconstruction ou de réhabilitation des conduites d'eau potable et d'égouts en dehors de ce programme. L'absence d'indicateurs de gestion rend difficile l'appréciation des efforts effectivement

## Faits saillants de l'audit

### Résultats

(suite)

consentis par la Ville pour remettre en état ses réseaux.

Pour le réseau routier, le scénario d'investissement proposé est de 10 M\$ par année, alors que pour maintenir le réseau dans un état comparable à 2015 il faut compter sur un investissement de 15 M\$ par année. Les résultats d'analyse tendent à démontrer que la Ville investit entre 12 M\$ et 13 M\$ par année dans la réfection de ses chaussées.

### Services aux citoyens

Dans un contexte d'amélioration de son processus décisionnel et d'optimisation de ses investissements, la Ville a pour objectif de définir ses niveaux de service en établissant le lien avec ses regroupements d'actifs.

Le niveau de service des actifs linéaires reste à déterminer et il constitue une mesure fondamentale à l'établissement d'orientations stratégiques, d'objectifs et de cibles à atteindre afin de déterminer

## Faits saillants de l'audit

### Résultats

(suite)

le niveau d'investissement requis pour répondre aux attentes.

### Processus de suivi et reddition de comptes

Il existe au sein de la Ville une culture de gouvernance qui est bien établie et qui appuie les processus décisionnels tant au niveau administratif que politique. Nous sommes d'avis que cette culture de gouvernance favorise de plus en plus une gestion intégrée des dossiers et qu'elle tend à éliminer les approches en silo.

Toutefois, nous sommes d'avis que le processus de reddition de comptes mérite d'être amélioré par la présence d'un tableau de bord prenant en considération les éléments suivants :

- le portrait de l'actif (inventaire, valeur de l'actif, âge et état);
- le niveau de service (rendement des services, cible);
- les stratégies de gestion sur le cycle de vie (croissance, remise en état, renouvellement, entretien);

## Faits saillants de l'audit

### Résultats

(suite)

- les stratégies financières (déficit d'entretien, historique et prévision des dépenses, sources de financement).

## Faits saillants de l'audit

### Recommandations

*Nous avons formulé différentes recommandations aux entités auditées, lesquelles sont présentées ci-contre.*

*Nous tenons à souligner que chacune des directions des entités auditées a adhéré à toutes nos recommandations.*

*Les réponses des directions auditées sont reproduites à la suite des recommandations de notre rapport d'audit.*

### Gestion de l'information et identification des besoins

- Poursuivre les efforts permettant de collecter et de colliger les données qui sont manquantes. **(3.1.B)**
- Poursuivre les efforts pour définir et implanter des indicateurs de niveau stratégique concernant la valeur de l'actif, la vétusté et le coût de maintien de l'actif. **(3.1.C)**
- Poursuivre les efforts afin d'établir une méthode d'analyse de risques. **(3.1.D)**
- Établir une procédure de mise à jour des données résultant des interventions survenues sur le réseau routier depuis l'arrêt des procédures de mise à jour en novembre 2019 découlant de l'auscultation du réseau. **(3.1.E)**

## Faits saillants de l'audit

### Recommandations

(suite)

#### Planification et orientations stratégiques

- Compléter le plan de mise en œuvre de la Direction générale concernant la gestion intégrée des actifs et s'assurer d'avoir en main toutes les informations permettant la rédaction d'un plan stratégique. **(3.2.B)**

#### Plans de gestion et mise en œuvre

- Statuer sur une réduction de la durée du cycle de production du plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées et s'assurer que les différentes données utilisées sont à jour pour la période visée par le plan. **(3.3.B)**
- Développer des indicateurs de gestion permettant de suivre l'évolution et la réalisation du plan d'intervention et établir le lien avec le plan triennal d'immobilisations. **(3.3.C)**

## Faits saillants de l'audit

### Recommandations (suite)

- Soumettre, pour approbation du conseil municipal, les stratégies d'investissement à long terme propres aux réseaux souterrains et au réseau routier de la Ville. **(3.3.D)**
- Évaluer si les stratégies et le niveau d'investissement depuis 2015 ont permis d'améliorer l'état du réseau routier, en faire rapport au conseil municipal et revoir, s'il y a lieu, la stratégie d'investissement. **(3.3.E)**
- Évaluer la possibilité de rendre disponibles plus d'informations sur les conditions d'exécution propres à chaque secteur d'intervention concerné par l'appel d'offres annuel relatif aux contrats de pavage en examinant notamment les pratiques utilisées par d'autres municipalités. **(3.3.F)**
- Évaluer la possibilité de rendre disponible aux citoyens la liste des rues concernées par les grands ouvrages de reconstruction. **(3.3.G)**

## Faits saillants de l’audit

### Recommandations

(suite)

#### Services aux citoyens

- Poursuivre la démarche d’élaboration d’un catalogue de services, lequel doit s’appuyer sur des objectifs clairs et sur des cibles à atteindre. **(3.4.B)**
- Soumettre le catalogue de services au conseil municipal pour approbation en lui donnant l’assurance que les niveaux de service prévus au catalogue tiennent compte de la capacité financière des citoyens et de la Ville et qu’ils sont alignés sur la vision stratégique de la Ville tout en tenant compte de ses obligations légales et réglementaires. **(3.4.C)**
- Communiquer le catalogue de services à la population trifluvienne une fois approuvé. **(3.4.D)**

## Faits saillants de l'audit

### Recommandations

(suite)

#### Processus de suivi et reddition de comptes

- Élaborer un tableau de bord de niveau stratégique qui prend en compte le portrait de l'actif, le niveau de service, les stratégies de gestion envisagées et les stratégies financières.

(3.5.B)



## Table des matières

<b>1. Contexte de l'audit .....</b>	<b>45</b>
<b>2. Objectif et portée de l'audit .....</b>	<b>50</b>
<b>3. Résultats de l'audit .....</b>	<b>53</b>
3.1. Gestion de l'information et identification des besoins .....	53
3.2. Planification et orientations stratégiques.....	94
3.3. Plans de gestion et mise en œuvre.....	96
3.4. Services aux citoyens .....	119
3.5. Processus de suivi et reddition de comptes.....	125
<b>4. Conclusion.....</b>	<b>136</b>
<b>Annexe I – À propos de l'audit .....</b>	<b>138</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1	Valeur des infrastructures linéaires au 31 décembre 2020.....	47
Tableau 2	Portrait des réseaux au 1 <sup>er</sup> août 2021.....	56
Tableau 3	Indicateurs d’évaluation de l’état des réseaux souterrains .....	58
Tableau 4	Indicateurs répartis par type de matériau – réseau d’eau potable.....	60
Tableau 5	Répartition des matériaux et durée de vie – réseau d’eau potable.....	61
Tableau 6	Répartition par année de construction – réseau d’eau potable.....	62
Tableau 7	Répartition par diamètre – réseau d’eau potable.....	63
Tableau 8	Classes d’intervention.....	64
Tableau 9	Analyse comparative de l’état des conduites – réseau d’eau potable.....	65
Tableau 10	Répartition des inspections – réseau des eaux usées.....	67
Tableau 11	Répartition des inspections – réseau des eaux pluviales .....	68
Tableau 12	Longueur de conduites à inspecter de 2021 à 2024 – réseau d’égouts .....	69
Tableau 13	Répartition par type de conduite – réseau des eaux usées.....	70
Tableau 14	Répartition par matériau – réseau des eaux usées .....	71
Tableau 15	Répartition par matériau – réseau des eaux pluviales.....	72
Tableau 16	Répartition des inspections par type de matériau (en mètres) – réseau des eaux usées.....	73
Tableau 17	Répartition des inspections par type de matériau (en mètres) – réseau des eaux pluviales .....	74

Tableau 18	Durée de vie utile et restante par matériau – réseau des eaux usées.....	75
Tableau 19	Répartition par année de construction – réseau des eaux usées .....	76
Tableau 20	Répartition par année de construction – réseau des eaux pluviales .....	77
Tableau 21	Classes d’intervention .....	78
Tableau 22	Analyse comparative de l’état des conduites – réseau des eaux usées.....	79
Tableau 23	Analyse comparative de l’état des conduites – réseau des eaux pluviales .....	80
Tableau 24	Classes d’intervention .....	101
Tableau 25	Plan d’intervention pour le renouvellement des conduites d’eau potable, d’égouts et des chaussées – coûts estimés des interventions recommandées (classe D) .....	102
Tableau 26	Interventions préconisées selon le type de réseau .....	103
Tableau 27	Scénario d’investissement proposé – Plan d’intervention pour le renouvellement des conduites d’eau potable, d’égouts et des chaussées.....	105
Tableau 28	Projets et programme approuvés au PTI et scénario d’investissement pour 2018-2023 .....	111
Tableau 29	Programme de pavage approuvé au PTI, scénario d’investissement pour 2018-2023 et coût réel.....	112

## Liste des figures

Figure 1	Limites des anciennes municipalités avant la fusion de 2002.....	45
Figure 2	Composantes des actifs linéaires .....	46
Figure 3	Indice de roulement (%) – réseau routier.....	83
Figure 4	Sévérité des ornières (%) – réseau routier .....	84
Figure 5	Indice de condition de surface (%) – réseau routier.....	85
Figure 6	Niveau de service (%) – réseau routier.....	86
Figure 7	Établissement du plan d'intervention et réalisation des travaux .....	99
Figure 8	Processus d'une demande de projet .....	109
Figure 9	Prestation des niveaux de service .....	121
Figure 10	Structure organisationnelle en gestion d'actifs.....	131
Figure 11	Degré d'avancement de la gestion des actifs .....	132

## Liste des sigles

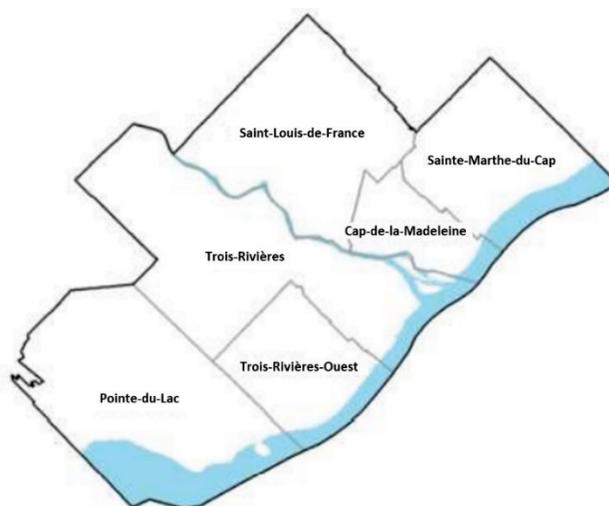
<b>LCV</b>	<i>Loi sur les cités et villes</i>	<b>PCI</b>	<i>pavement condition index</i> (indice d'état)
<b>MAMH</b>	ministère des Affaires municipales et de l'Habitation	<b>PQI</b>	programme quinquennal d'immobilisations
<b>MTQ</b>	ministère des Transports du Québec	<b>PTI</b>	plan triennal d'immobilisations



## 1. CONTEXTE DE L'AUDIT

La Ville de Trois-Rivières (la Ville) est issue de la fusion en 2002 de plusieurs villes (Trois-Rivières, Trois-Rivières-Ouest, Pointe-du-Lac, Cap-de-la-Madeleine, Sainte-Marthe-du-Cap et Saint-Louis-de-France). Elle est connue pour être l'un des plus grands centres urbains de la région de la Mauricie et l'un des principaux lieux d'emploi de la région. On y compte en effet une université, des bureaux gouvernementaux, des établissements de santé et d'éducation ainsi que plusieurs grandes, moyennes et petites entreprises. Selon le dernier décret de population (décret 1358-2020)<sup>1</sup>, Trois-Rivières demeure la neuvième plus grande ville du Québec avec une population de 139 618 habitants. Depuis la fusion de 2002, sa population (alors de 126 454 habitants) a augmenté de 10,41 %.

**Figure 1**  
**Limites des anciennes municipalités avant la fusion de 2002**



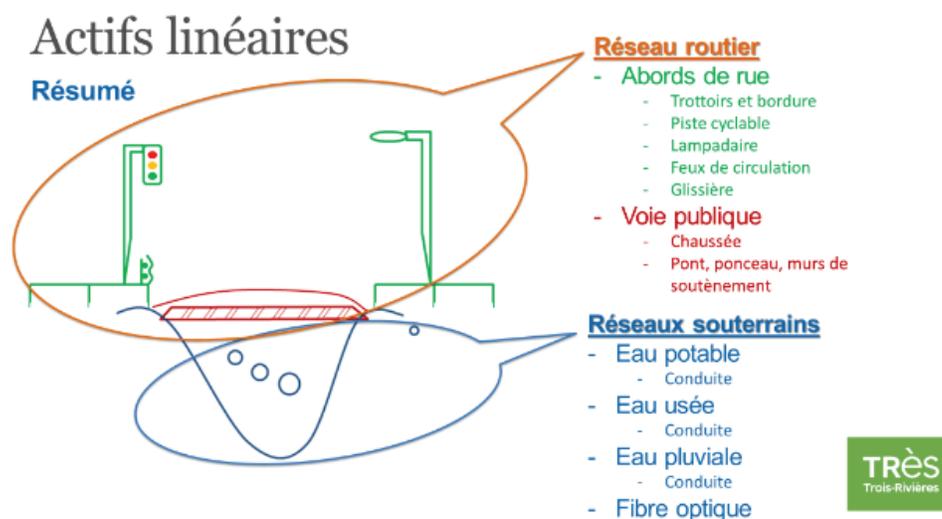
Source : Schéma d'aménagement et de développement –  
Portrait du territoire, 15 décembre 2014.

<sup>1</sup> QUÉBEC. *Gazette officielle du Québec*, Partie 2, 152<sup>e</sup> année, n° 52.A, 24 décembre 2020, p. 5509A-5534A.

Selon les dernières données statistiques publiées par la Ville, à son premier trimestre de 2021, la superficie totale de son territoire est de 332,1 km<sup>2</sup>; la superficie terrestre représente 289,6 km<sup>2</sup>, dont la majeure partie est urbanisée. La zone agricole représente 40 % du territoire.

À la Ville, la gestion des actifs linéaires comprend deux grandes composantes : le réseau routier et les réseaux souterrains, comme le montre la figure suivante.

**Figure 2**  
**Composantes des actifs linéaires**



Source : Bureau de projets et des actifs – Gestion des actifs.

C'est d'ailleurs une nomenclature qui correspond aux grandes catégories d'immobilisations des états financiers de la Ville et aux définitions qu'on trouve dans les différents guides de gestion des infrastructures municipales mis à la disposition

des municipalités par le ministère des Affaires municipales et de l’Habitation (MAMH)<sup>2</sup>.

Le tableau suivant représente la valeur comptable nette des infrastructures linéaires au 31 décembre 2020.

**Tableau 1**  
**Valeur des infrastructures linéaires au 31 décembre 2020**

Infrastructures	Valeur comptable	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette
Eau potable	288 488 446 \$	114 850 804 \$	173 637 642 \$
Eaux usées	381 196 212 \$	184 796 993 \$	196 399 219 \$
Chemins, rues, routes, trottoirs, ponts, tunnels et viaducs	376 042 087 \$	191 573 090 \$	184 468 997 \$
Autres <sup>[1]</sup>	271 044 369 \$	126 645 342 \$	144 399 027 \$
<b>Total</b>	<b>1 316 771 114 \$</b>	<b>617 866 229 \$</b>	<b>698 904 885 \$</b>

[1] Réseau électrique, piste cyclable, etc.

Source : Rapport financier consolidé, exercice terminé le 31 décembre 2020.

Dans le contexte de la Commission d’enquête sur le viaduc de la Concorde et conformément au décret 1176-2007<sup>3</sup>, certains actifs, dont les ponts, qui étaient sous la responsabilité des villes sont, depuis 2008, sous la gouverne du ministère des Transports du Québec (MTQ). À la suite de la recommandation de la Commission

<sup>2</sup> Au cours des dernières années, ce ministère a changé d’appellation à quelques reprises. Par souci de simplification, nous utiliserons uniquement le sigle MAMH (appellation actuelle) pour désigner ce ministère dans notre rapport d’audit, sans égard au moment de référence.

<sup>3</sup> QUÉBEC. *Gazette officielle du Québec*, Partie 2, 140<sup>e</sup> année, n° 3, 16 janvier 2008, p. 199-326.

d'enquête, le gouvernement a décidé d'assumer la gestion des ponts municipaux, des structures et des ponceaux de plus de trois mètres situés sur le territoire des municipalités qui comptaient, au 31 janvier 2001, 100 000 habitants et moins. Toutefois, les municipalités demeurent responsables de l'entretien de la surface de roulement, du drainage, des chasse-roues et de certains dispositifs de retenue. Pour la Ville, cela concerne entre autres les ponts suivants, dont le caractère stratégique est reconnu par le gouvernement :

- n° 07802 – rue La Potherie – rivière Saint-Maurice;
- n° 07804 – chemin de l'Île Saint-Quentin – rivière Saint-Maurice;
- n° 09351 – rue Notre-Dame – ruisseau Saint-Charles;
- n° 10293 – rang Sainte-Marguerite – rivière Champlain;
- n° 10294 – rang Saint-Alexis – rivière Champlain;
- n° 13450 – rue Thibeau – voie ferrée.

À cela s'ajoutent certains murs, ponceaux de plus de trois mètres et structures, dont la gestion est prise en charge par le MTQ même s'ils sont situés sur des routes municipales (p. ex. le viaduc côte Richelieu). Selon un extrait du registre d'inventaire, la Ville compte environ 82 actifs sur son territoire, dont la gestion est prise en charge par le MTQ. Lors d'intervention sur ces structures, une coordination entre la Ville et le MTQ est assurée.

Bien que la Ville compte plus de 100 000 habitants, depuis sa fusion en 2002, les actifs visés par le décret de 2007 demeurent sous la responsabilité du MTQ puisque les villes touchées par ce décret n'ont ni l'expertise ni les moyens financiers pour reprendre la gestion de ce genre de structure. C'est du moins l'opinion obtenue du Bureau de projets et des actifs ainsi que de la Direction du génie de la Ville.

La responsabilité de la gestion des actifs linéaires sur le territoire de la Ville est donc partagée entre le MTQ et les représentants de la Ville (Direction du génie, Direction des travaux publics et Bureau de projets et des actifs). À cela s'ajoute une structure de gouvernance qui a la responsabilité de veiller au respect des orientations de la Vision 2030 et de l'application des politiques de la Ville.

Depuis 2017, la Ville a entrepris un vaste projet afin de se doter d'une approche intégrée en gestion d'actifs. Cette démarche vise l'ensemble des actifs de la Ville; elle n'est donc pas exclusive aux actifs linéaires visés par cette mission d'audit.

## 2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions des articles 107.7 et 107.8 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV)<sup>4</sup>, nous avons réalisé une mission d'audit d'optimisation des ressources portant sur la gestion des actifs linéaires.

Notre audit avait pour objectif d'évaluer si la Ville a mis en place des mesures lui permettant une gestion efficace et efficiente de ses actifs linéaires (réseaux souterrains et réseau routier) afin de répondre adéquatement au niveau de service attendu, et ce, en conformité aux lois, aux règlements et aux politiques qui la régissent.

La portée de la mission vise uniquement les chaussées et les conduites souterraines. Par conséquent, la mission d'audit exclut les abords de rue, les ponts, les ponceaux et les murs de soutènement ainsi que le réseau de fibre optique.

Plus spécifiquement, nos travaux d'audit ont comporté la revue des éléments suivants :

- la gestion de l'information et l'identification des besoins;
- la planification et les orientations stratégiques;
- les plans de gestion et de mise en œuvre;
- les services aux citoyens;
- le processus de suivi et de reddition de comptes.

---

<sup>4</sup> RLRQ, chapitre C-19, à jour au 1<sup>er</sup> avril 2021.

À cet effet, nous avons recueilli de l'information au cours d'entrevues avec les représentants des directions suivantes :

- la Direction générale;
- la Direction générale adjointe – Développement, dont le responsable du Bureau de projets et des actifs;
- la Direction du génie;
- la Direction des travaux publics.

Nous avons examiné divers documents, dont la plupart sont facilement accessibles et consignés dans les dossiers des directions concernées par l'audit. Nous avons pris connaissance également des procès-verbaux et des documents qui sont déposés sur les sites de divers comités permanents de la Ville en lien avec la mission d'audit, dont :

- le comité de gouvernance;
- le comité sur les travaux publics et le génie;
- le comité directeur de la gestion intégrée des actifs.

Nous avons également pris connaissance des résolutions et des documents approuvés par le conseil municipal ou le comité exécutif.

La période visée par notre audit s'échelonne du 9 mars au 31 août 2021, et les résultats de nos travaux sont basés sur l'état de la situation qui prévalait en date du 31 août 2021. Par conséquent, les modifications ou les améliorations qui auraient pu être apportées ultérieurement ne sont pas reflétées dans le présent rapport.

L’annexe I intitulée « À propos de l’audit » présente les informations sur le cadre normatif afférent à la présente mission, la responsabilité du vérificateur général ainsi que le processus d’audit, dont les critères d’évaluation utilisés.

### 3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

Cette section présente les constatations et les recommandations découlant des questions d'importance et des critères d'évaluation.

#### 3.1. Gestion de l'information et identification des besoins

##### 3.1.A. Contexte et constatations

**La Ville doit disposer d'un système d'information de gestion efficace qui lui permet d'identifier ses besoins en matière de gestion de ses infrastructures.**

Dans le cadre de l'élaboration de son plan d'intervention de 2013 pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées, la Ville a déployé des efforts considérables depuis 2014 pour compléter :

- la collecte des données de ses réseaux d'eau potable, d'égouts et de chaussées, le découpage des réseaux ainsi que leur hiérarchisation;
- l'auscultation des infrastructures municipales;
- l'évaluation de l'état des infrastructures et la détermination des statuts de condition via les différents indicateurs en eau potable, en égouts et en chaussées.

Ces actions doivent impérativement répondre aux exigences du MAMH.

### Collecte des données d'inventaire

Pour connaître l'inventaire de ses réseaux, la Ville a recours à plusieurs applications dites « d'expert » qui permettent la collecte et la mise à jour des données d'inventaire, et ce, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. C'est la Direction du génie qui en est propriétaire et elle est responsable de la mise à jour des données.

**Pour les conduites des réseaux souterrains**, il s'agit entre autres des applications suivantes :

- WaterGEMS pour le réseau d'eau potable;
- SewerGEMS pour le réseau d'égouts (eaux usées et eaux pluviales).

Ces applications comptabilisent des informations géométriques, telles que les matériaux, les longueurs et les diamètres des conduites. Elles contiennent également une description sommaire des conduites (p. ex. les conduites de distribution, les branchements, le type de matériau, l'année de construction). Ce sont aussi des logiciels de conception, d'analyse et de modélisation permettant d'améliorer les connaissances sur le comportement d'une infrastructure en tant que système, sur ses réactions aux stratégies opérationnelles ainsi que sur son développement découlant de l'accroissement de la population et de la demande. Les données d'état sont comptabilisées dans l'application Plan d'intervention.

L'outil Plan d'intervention est une application développée par la Ville sous Windev qui permet de répondre aux exigences du MAMH dans le cadre de l'élaboration du plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées. L'objectif premier du plan d'intervention est de déterminer les travaux prioritaires devant être réalisés par la municipalité.

La représentation géographique des sections de conduites se trouve dans JMap sous l'onglet « services municipaux – eau potable ou eaux usées ». JMap est un outil interactif de navigation cartographique, d'analyse et d'édition des données. Une version Web est également disponible au public. C'est la Direction des technologies de l'information (géomatique) qui est responsable de cette application.

**Pour le réseau routier**, c'est l'application SGC4 qui comptabilise les données. Elle sera remplacée par l'application MicroPAVER une fois que l'opération d'auscultation de 2019 sera terminée et que la base de données sera transférée à la Ville. La base de données contient le numéro de section d'une rue qui représente une partie d'un tronçon intégré, sa localisation (sur quelle rue), son point de départ et son point d'arrivée, sa longueur et sa largeur. Les données d'état y sont également colligées lors des opérations d'auscultation ou lors d'interventions de remise en état du réseau; les données historiques sont conservées dans la base de données. Toutefois, l'année de construction reste à valider à certains endroits. L'année d'intervention et les données de stratification (structure de la chaussée, épaisseur du pavage, de la pierre et du sable) sont colligées lorsque la Ville intervient sur le réseau. Sur certaines rues, la stratification n'est pas connue si la Ville n'a pas fait d'intervention et que la rue existe depuis longtemps. Tout comme pour les réseaux de conduites, la représentation géographique des sections de chaussées se trouve dans JMap sous l'onglet « voie publique ».

**Tableau 2**  
**Portrait des réseaux au 1<sup>er</sup> août 2021**

Réseau	Longueur (km)	Durée de vie moyenne restante (années)	Valeur de remplacement (M\$)	Besoins annuels – maintien de l’actif (M\$)
Eau potable	940,7	48,4	1 201,0	44,4
Eaux usées	868,9	78,5	1 389,8	71,5
Eaux pluviales	378,4	104,6	660,6	10,9
Routier	943,6	ND	ND	ND

Source : Données extraites de l’application Plan d’intervention.

L’analyse des différents dossiers et les présentations obtenues des représentants de la Ville sur le contenu de ces applications nous donnent une assurance raisonnable qu’au meilleur de sa connaissance, la Ville dispose d’un inventaire complet de ses infrastructures. Certaines données peuvent toutefois être manquantes, telles que l’année de construction ou certaines caractéristiques concernant les matériaux. Pour le réseau routier, la durée de vie restante et la valeur de remplacement des actifs sont à évaluer.

Depuis 2014, un effort considérable a été fourni quant à l’élaboration d’un plan d’intervention afin de répondre aux exigences du MAMH pour compléter l’inventaire des infrastructures linéaires de la Ville. Au fur et à mesure que la Ville procède à des inspections ou à des interventions sur ses réseaux, une mise à jour des bases de données est assurée. Cette responsabilité est partagée entre la Direction des travaux publics et la Direction du génie.

Toutefois, afin de mieux gérer et intégrer ses données, la Ville a pour objectif, dans le cadre de son projet de gestion intégrée des actifs, de développer une nouvelle application qui centralisera les données pour l'ensemble des services municipaux. La gestion des actifs est une approche intégrée faisant appel à tous les services municipaux pour choisir, caractériser et gérer les actifs existants ainsi que les nouveaux. La Ville souhaite, au terme de ce projet, prioriser ses investissements en se basant sur un processus décisionnel plus optimal axé sur la gestion des actifs. Le but est de maximiser les avantages, de réduire les risques et de fournir de manière durable un niveau de service répondant aux besoins de la collectivité, ce qui permettra à la Ville d'atteindre un équilibre dans ses choix d'investissements. Le taux de réalisation des actions de mise en œuvre pour les actifs linéaires était de 37 % au 31 août 2021 (voir la figure 11 – section 3.5).

### Connaissance de l'état des infrastructures

La Ville doit disposer d'un système d'inspection efficace pour évaluer l'état de ses infrastructures et elle doit avoir une connaissance suffisante de celles-ci pour établir le déficit d'entretien.

Pour connaître l'état de ses infrastructures, la Ville a recours à différentes méthodes d'auscultation; elle procède à l'évaluation de leur état et à la détermination de leur statut de condition via différents indicateurs propres à chacun des réseaux (eau potable, égouts et chaussées). Pour être efficace, cette analyse doit reposer sur la collecte des données d'inventaire mentionnées précédemment et sur l'analyse, entre autres, de la collecte des données découlant des inspections effectuées sur ses réseaux. La responsabilité est partagée entre la Direction des travaux publics,

la Direction du génie et le Bureau de projets et des actifs. La fréquence des inspections varie selon les besoins et les réseaux.

**Pour les conduites des réseaux souterrains**, les critères utilisés pour l’évaluation de leur état reposent sur les données d’état physique et fonctionnel. Ces critères permettent en grande partie de cibler les problématiques propres à chacun des réseaux. Les méthodes utilisées pour obtenir ces informations sont, entre autres, les auscultations et les inspections antérieures, le registre de réparations pour le réseau d’eau potable ainsi que le registre des lieux et des fréquences de drainage pour les réseaux d’eau potable et d’égouts.

Les principaux indicateurs utilisés par la Ville pour évaluer l’état des réseaux sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau 3**  
**Indicateurs d’évaluation de l’état des réseaux souterrains**

Indicateurs – Eau potable	Indicateurs – Égouts (eaux usées et eaux pluviales)
EP-1 – Nombre de réparations EP-2 – Taux de réparations EP-3 – Durée de vie écoulée EP-4 – Qualité et pression d’eau – plaintes et constats d’événements	EU-1 et EPL-1 – État structural EU-2 et EPL-2 – Problème hydraulique EU-3 et EPL-3 – Déficiences fonctionnelles

Source : Plan d’intervention pour le renouvellement des conduites d’eau potable, d’égouts et des chaussées.

Les données sont colligées dans les différentes bases de données propres à ces réseaux et sont intégrées dans l’application Plan d’intervention à chacun des

segments des réseaux et des tronçons intégrés. Ces informations permettent d'évaluer en continu l'état des infrastructures et de produire dans l'avenir une mise à jour du plan d'intervention ou d'en produire un nouveau qui devra être approuvé par le conseil municipal et par le MAMH afin que les projets de la Ville soient admissibles aux différents programmes de subventions.

Les données résultant de ces sources d'information proviennent de logiciels internes tels que Windev ainsi que de bases de données Excel, lesquelles sont maintenues à jour par les services de la Ville.

**Plus spécifiquement pour le réseau d'eau potable**, son état est connu et établi en fonction des principaux indicateurs suivants :

- EP-1 – Nombre de réparations;
- EP-2 – Taux de réparations;
- EP-3 – Durée de vie écoulée;
- EP-4 – Qualité et pression d'eau – plaintes et constats d'événements.

L'information colligée pour évaluer l'état de ce réseau découle des bris, des plaintes des citoyens et des résultats des purges effectuées sur une base continue sur le réseau. Elle découle également du plan directeur réalisé en 2015 permettant de connaître plus largement le réseau de distribution de la Ville. Ce plan permet d'élaborer une stratégie d'intervention à court, moyen et long terme. De plus, il a comme objectif de servir d'intrant à la base de données du plan d'intervention et il sert à justifier les interventions recommandées sur le réseau d'eau potable afin d'obtenir des subventions, telles que le Programme d'infrastructures municipales d'eau (PRIMEAU) et le Programme de la taxe sur l'essence et de la contribution du Québec (TECQ), qui sont requises pour la réalisation des travaux.

Le tableau suivant présente les données colligées de l’application Plan d’intervention en date du 15 août 2021 en fonction des principaux indicateurs requis par le MAMH.

**Tableau 4**  
**Indicateurs répartis par type de matériau – réseau d’eau potable**

Matériau	EP-1 N <sup>bre</sup> de réparations	EP-2 Taux de réparations	EP-3 Durée de vie écoulée	EP-4 Problèmes – purges
Acier	14	5,29	42,0	–
Béton acier (précontraint)	–	–	114,3	–
Carlou	6	1,58	76,1	1
Chlorure de polyvinyle	88	21,70	30,3	–
Ciment-amiante	6	–	69,5	–
Cuivre	4	–	66,2	5
Fonte ductile	528	168,37	52,9	3
Fonte grise	1 028	402,68	72,6	–
PEHD <sup>[1]</sup>	10	5,31	32,5	–

<sup>[1]</sup> Polyéthylène haute densité.

Source : Données extraites de l’application Plan d’intervention, août 2021.

Selon l’information consignée au plan d’intervention, le réseau est composé en grande partie de fonte ductile en périphérie des secteurs de Trois-Rivières et de Cap-de-la-Madeleine, et de fonte grise pour les centres-villes de ces secteurs. Avec le temps, l’objectif de la Ville est de remplacer les conduites fragiles par des conduites de meilleure performance.

Le tableau suivant présente la répartition du réseau selon le type de matériau et il indique, pour chacun, la durée de vie utile et la durée moyenne de vie restante. La durée de vie utile est établie en fonction des paramètres utilisés par le MAMH. **On constate que le réseau n'est pas jeune; la durée de vie moyenne restante est estimée à 48,4 ans.**

**Tableau 5**  
**Répartition des matériaux et durée de vie – réseau d'eau potable**

Matériau	Proportion du réseau	Durée de vie (années)	Durée de vie restante moyenne (années)
Acier	0,1 %	100	58,0
Béton acier (précontraint)	0,4 %	120	66,2
Carlon	0,3 %	90	15,6
Chlorure de polyvinyle	28,0 %	100	84,3
Ciment-amiante	0,9 %	75	22,6
Cuivre	0,1 %	70	24,9
Fonte ductile	38,6 %	60-80	34,9
Fonte grise	29,0 %	90-120	26,0
PEHD <sup>[1]</sup>	2,6 %	100	82,7

<sup>[1]</sup> Polyéthylène haute densité.

Source : Données extraites de l'application Plan d'intervention, août 2021.

Lors de la mise à jour des inventaires et de l'intégration des données découlant de la fusion de 2002, certaines années d'installation de conduites étaient manquantes. Afin de les estimer, la Ville s'est basée sur les années de construction des conduites voisines et des bâtiments que dessert la conduite, puis elle a retenu l'année la plus

ancienne lors de l’étape de la segmentation. **On constate que 52 % du réseau d’eau potable a été installé avant 1981, dont près de 18 % avant 1950. Le tableau suivant présente la répartition du réseau d’eau potable par année de construction.**

**Tableau 6**  
**Répartition par année de construction – réseau d’eau potable**

Année	Proportion
≤ 1950	17,89 %
1951-1960	7,93 %
1961-1970	14,98 %
1971-1980	11,56 %
1981-1990	13,81 %
1991-2000	11,41 %
2001-2010	14,55 %
2011-2020	7,77 %
2021	0,10 %

Source : Données extraites de l’application Plan d’intervention, août 2021.

La majorité du réseau est composée de conduites de 150 mm, lesquelles sont situées en milieu résidentiel. Lors du dépôt du plan d’intervention en 2018, la Ville mentionnait que les conduites de moins de 150 mm pouvaient occasionner des problématiques en lien avec la pression de distribution et la protection incendie. La Ville favorise le remplacement de ces conduites lors de ses assignations d’intervention sur les tronçons intégrés de classe D. Le tableau suivant présente

des données comparatives de la répartition du diamètre des conduites du réseau. On peut constater une diminution, depuis 2018, des conduites de 150 mm et de moins de 100 mm.

**Tableau 7**  
**Répartition par diamètre – réseau d’eau potable**

Diamètre	2021	2018
≤ 100 mm	5,05 %	6,0 %
150 mm	46,67 %	47,8 %
200 mm	25,02 %	24,9 %
225 à 250 mm	8,25 %	6,9 %
300 à 400 mm	11,33 %	11,0 %
450 à 600 mm	3,38 %	3,0 %
≥ 750 mm	0,30 %	0,4 %

Source : Données extraites de l'application Plan d'intervention, août 2021.

Les résultats des évaluations de l'état du réseau d'eau potable ont conduit la Ville à dresser la liste des interventions préliminaires et recommandées à effectuer sur ce réseau. Les résultats d'état sont consignés au plan d'intervention et sont mis à jour en continu. L'analyse des interventions s'est faite sur la base des indicateurs présentés au tableau 8.

**Tableau 8**  
**Classes d'intervention**

Classes d'intervention	Description des classes d'intervention
A	Aucune intervention, maintien ou entretien préventif
B	Étude ou auscultation requise
C	Intervention souhaitable
D	Attention immédiate

Source : Plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées.

Le tableau suivant présente une analyse comparative des données du plan d'intervention de 2018 avec les données de 2021 provenant de l'application Plan d'intervention. On constate que les efforts d'investissement durant cette période pour les interventions intégrées ont permis d'améliorer le réseau des conduites d'eau potable. La durée de vie restante moyenne a augmenté de 17 ans. Lors de l'approbation du plan d'intervention en 2018, les coûts estimés pour les interventions recommandées avec une classe intégrée D pour le réseau étaient de 35,9 M\$. Cette donnée n'est pas disponible dans l'application Plan d'intervention pour 2021.

**Tableau 9**  
**Analyse comparative de l'état des conduites – réseau d'eau potable**

Conduites d'eau potable	2021 <sup>[1]</sup>	2019	2018	Variation 2018-2021
Longueur totale des conduites	940 725 m	917 794 m	917 793 m	↑ 22 932 m
Longueur des conduites – classe d'intervention intégrée D	24 144 m	37 401 m	40 377 m	↓ 16 233 m
Coûts estimés des interventions recommandées – classe intégrée D	ND	37 645 744 \$	35 897 740 \$	ND
Coûts estimés des besoins annuels – maintien d'actifs	44 433 910 \$	34 129 889 \$	34 129 889 \$	↑ 10,3 M\$
Durée de vie restante moyenne	48 ans	50 ans	31 ans	↑ 17 ans

<sup>[1]</sup> Données en cours d'analyse pour l'élaboration du prochain plan d'intervention.

Source : Plan d'intervention 2018, plan révisé en 2019 et données extraites de l'application Plan d'intervention en août 2021.

**L'analyse de l'état du réseau d'eau potable nous indique qu'il rajeunit.** La diminution des besoins d'intervention s'explique par les investissements réalisés au cours de cette période et une analyse plus approfondie en 2015 lors de l'élaboration du plan directeur en eau potable.

**Par ailleurs, l'information relative aux coûts associés à ces interventions n'est pas connue ni disponible dans l'application Plan d'intervention. Ces données sont en cours d'analyse. Quant aux coûts estimés des besoins annuels en maintien d'actifs, ils sont présentés à titre indicatif et sont évalués sur la base du coût de remplacement de l'actif divisé par la durée de vie restante.**

La Ville dispose de plusieurs indicateurs physiques et fonctionnels pour mesurer l'état de son réseau. Ces indicateurs répondent certes aux besoins du plan d'intervention exigé par le MAMH, mais ils ne donnent qu'une idée partielle de l'état du réseau.

À notre avis, cette façon d'évaluer l'état du réseau mérite d'être bonifiée par la présence d'indicateurs de niveau plus stratégique qui permettraient à la Ville de mieux évaluer, entre autres, la valeur de son actif, sa santé globale (vétusté) ainsi que le coût de maintien de l'actif en fonction de son cycle de vie. De tels indicateurs permettraient d'établir des cibles à atteindre et de mieux définir les stratégies d'investissement. Ce constat s'applique également pour le réseau des égouts et le réseau routier.

**Plus spécifiquement pour les réseaux d'égouts**, l'auscultation se fait par caméra conventionnelle (CCTV) et par caméra à téléobjectif (TO), ce qui permet de visualiser l'intérieur des sections de conduites et de constater le degré de dégradation, la position, l'alignement ainsi que le niveau de débris et d'obstruction.

Dans le cadre de l'élaboration du plan d'intervention, un minimum de conduites devaient être inspectées. Les critères utilisés étaient les suivants :

- toutes les conduites d'égouts ayant atteint 90 % ou plus de leur durée de vie utile;
- au moins 10 % des conduites d'égouts ayant plus de 50 ans.

Lors de l'approbation du plan d'intervention en 2018, la Ville avait établi sa stratégie d'inspection des conduites pour les 10 années suivantes. Les inspections devaient s'effectuer sur des conduites n'ayant pas été inspectées et ayant atteint 50 ans et

plus. Selon l'information obtenue, la Ville procède sur une base régulière à des inspections sur ses réseaux. Les tableaux 10 et 11 présentent la répartition des inspections par période de cinq ans, depuis 2001. **On constate une augmentation importante des inspections, particulièrement depuis 2015, ce qui correspond à la période d'élaboration du plan d'intervention et des obligations de la Ville au regard des exigences du MAMH. Le total des conduites inspectées, en kilomètres, pour la période de 2016 à 2020, correspond à 22 % du réseau des eaux usées et à 11,5 % du réseau des eaux pluviales, soit environ le double de la période précédente dans les deux cas.**

**Tableau 10**  
**Répartition des inspections – réseau des eaux usées**

Période de 5 ans	Total (m)	Moyenne/année (m)
2001-2005	21 045	4 209
2006-2010	66 500	13 300
2011-2015	104 863	20 973
2016-2020	192 951	38 590

Source : Données extraites de l'application Plan d'intervention, août 2021.

**Tableau 11**  
**Répartition des inspections – réseau des eaux pluviales**

Période de 5 ans	Total (m)	Moyenne/année (m)
2001-2005	6 942	1 388
2006-2010	15 293	3 059
2011-2015	19 116	3 823
2016-2020	43 607	8 721

Source : Données extraites de l'application Plan d'intervention, août 2021.

Le tableau 12 présente les prévisions des inspections pour les cinq prochaines années, ce qui correspond à la dernière année de la stratégie d'inspection sur 10 ans. Le principal critère utilisé pour la sélection des conduites à inspecter, outre qu'elles n'aient pas été préalablement inspectées, est leur âge, soit 50 ans et plus en 2024. On estime, pour l'ensemble du réseau, que 136 km devront être inspectés. La Ville est en voie de respecter les exigences du MAMH.

**Tableau 12**  
**Longueur de conduites à inspecter**  
**de 2021 à 2024 – réseau d’égouts**

Réseau	Longueur (en km)
Eaux usées	82
Eaux pluviales	54
<b>Total</b>	<b>136</b>

Source : Direction du génie – objectifs d’inspection 2021-2024.

Le tableau 13 détaille la répartition du réseau des eaux usées par type de conduite. Les données relatives aux conduites pseudo-séparées reflètent la connaissance actuelle que la Ville a de son réseau. **Les efforts se poursuivent pour identifier ce type de conduite dont le drainage résidentiel se verse dans le réseau des eaux usées de la Ville.**

**Tableau 13**  
**Répartition par type de conduite – réseau des eaux usées**

Type de conduite	Proportion
Combiné	28,9 %
Pseudo-séparé	9,7 %
Refoulement	15,9 %
Sanitaire	44,3 %
Autre	1,2 %
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>

Source : Données extraites de l'application Plan d'intervention, août 2021.

Les deux prochains tableaux donnent le portrait du réseau des eaux usées et du réseau des eaux pluviales en fonction du type de matériau installé. Comme on peut le constater, le réseau des eaux usées ainsi que celui des eaux pluviales de la Ville sont constitués d'une forte proportion de conduites en béton armé. Par ailleurs, selon l'information consignée au plan d'intervention, les conduites du centre-ville de Trois-Rivières sont majoritairement composées de tuyaux en tôle ondulée (TTO) et en béton, soit des matériaux considérés fragiles. **Dans le plan d'intervention de 2018, la Ville mentionnait vouloir porter une attention particulière sur ces conduites dans son plan d'inspection des conduites d'égout au cours des 10 prochaines années.**

**Tableau 14**  
**Répartition par matériau – réseau des eaux usées**

Matériau	2021	2018
Béton	3,8 %	4,8 %
Béton armé	36,2 %	45,9 %
Chlorure de polyvinyle	30,6 %	31,9 %
Ciment-amiante	11,5 %	13,0 %
Fonte ductile	0,4 %	ND
Grès	3,3 %	4,0 %
Hyprescon	2,0 %	0,1 %
PEHD <sup>[1]</sup>	12,0 %	0,1 %
TTO <sup>[2]</sup>	0,2 %	0,2 %
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

<sup>[1]</sup> Polyéthylène haute densité.

<sup>[2]</sup> Tuyaux en tôle ondulée.

Source : Données extraites de l'application Plan d'intervention, août 2021.

**Tableau 15**  
**Répartition par matériau – réseau des eaux pluviales**

Matériau	2021	2018
Béton	0,6 %	0,6 %
Béton armé	75,4 %	73,0 %
Chlorure de polyvinyle	17,0 %	18,0 %
Ciment-amiante	2,4 %	5,0 %
PEHD <sup>[1]</sup>	4,1 %	3,0 %
TTO <sup>[2]</sup>	0,5 %	0,4 %
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

<sup>[1]</sup> Polyéthylène haute densité.

<sup>[2]</sup> Tuyaux en tôle ondulée.

Source : Données extraites de l'application Plan d'intervention, août 2021.

**Les deux prochains tableaux montrent clairement l'application par la Ville de sa stratégie d'inspection. On constate, entre autres, que 80 % des inspections ont eu lieu sur des conduites fragiles, dont 50 % sur les conduites en béton armé pour le réseau des eaux usées et sur 89 % pour le réseau des eaux pluviales.**

**Tableau 16**  
**Répartition des inspections par type de matériau**  
**(en mètres) – réseau des eaux usées**

Matériau	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total	%
Acier		92					92	0,04 %
Béton	15 546	2 763	221	2 430	1 948	2 238	25 146	10,84 %
Béton armé	10 983	26 754	9 660	32 922	24 644	10 406	115 369	49,73 %
Chlorure de polyvinyle	3 870	2 946	8 198	2 280	1 005	910	19 209	8,28 %
Ciment-amiante	547	1 079	25 789	8 202	4 156	9 873	49 646	21,40 %
Fonte ductile		69				59	128	0,06 %
Grès	7 276	3 703	2 847	2 506	1 351	1 411	19 094	8,23 %
Hyprescon	795				21	1 243	2 059	0,89 %
TTO <sup>[1]</sup>		120		500	78	527	1 225	0,53 %
<b>Total</b>	<b>39 017</b>	<b>37 526</b>	<b>46 715</b>	<b>48 840</b>	<b>33 203</b>	<b>26 667</b>	<b>231 968</b>	<b>100,00 %</b>

<sup>[1]</sup> Tuyaux en tôle ondulée.

Source : Données extraites de l'application Plan d'intervention, août 2021.

**Tableau 17**  
**Répartition des inspections par type de matériau**  
**(en mètres) – réseau des eaux pluviales**

Matériau	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total	%
Béton	263			469	344	224	1 300	2,7 %
Béton armé	3 348	3 731	2 723	12 114	7 897	12 367	42 180	89,0 %
Chlorure de polyvinyle	229	131	728	150	95		1 333	2,8 %
Ciment-amiante			78	108	351	1 435	1 972	4,2 %
Grès		80				86	166	0,4 %
TTO <sup>[1]</sup>	39			196		200	435	0,9 %
<b>Total</b>	<b>3 879</b>	<b>3 942</b>	<b>3 529</b>	<b>13 037</b>	<b>8 687</b>	<b>14 312</b>	<b>47 386</b>	<b>100,0 %</b>

[1] Tuyaux en tôle ondulée.

Source : Données extraites de l'application Plan d'intervention, août 2021.

Les durées de vie utile des conduites déterminées par le MAMH dans le *Guide d'élaboration d'un plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées*, publié en novembre 2013, sont celles utilisées par la Ville et reconnues dans ce domaine. Le tableau suivant présente la durée de vie utile et restante par matériau.

**Tableau 18**  
**Durée de vie utile et restante par matériau – réseau des eaux usées**

Matériau	Durée de vie utile	Durée de vie restante moyenne
Béton	50	2
Béton armé	150	102
Chlorure de polyvinyle	90	70
Ciment-amiante	120	74
Fonte ductile	60-80	79
Grès	120	35
Hyprescon	150	120
PEHD <sup>[1]</sup>	90	79
TTO <sup>[2]</sup>	50	4

[1] Polyéthylène haute densité.

[2] Tuyaux en tôle ondulée.

Source : Données extraites de l'application Plan d'intervention, août 2021.

**La durée de vie restante moyenne pour l'ensemble du réseau des eaux usées est de 79 ans en date du 15 août 2021, selon les données colligées de l'application Plan d'intervention. Les conduites en béton, en grès et en TTO, dont la durée de vie restante est basse, ne représentent que 7,3 % du réseau des eaux usées et 1,1 % du réseau des eaux pluviales (voir les tableaux 14 et 15).**

Les tableaux suivants détaillent la répartition des réseaux d'égouts selon les années de construction. On constate que 57 % du réseau des eaux usées a moins de

40 ans; cette proportion est de 67 % pour le réseau des eaux pluviales. On observe également, **depuis 2001, l’ajout de 13 % de nouvelles constructions pour le réseau des eaux usées et de 7 % pour le réseau des eaux pluviales, en comparaison aux données publiées en 2018 dans le plan d’intervention.**

**Tableau 19**  
**Répartition par année de construction – réseau des eaux usées**

Années	2021	2018
≤ 1940	5,8 %	8,0 %
1941-1950	10,5 %	14,0 %
1951-1960	5,9 %	7,0 %
1961-1970	10,7 %	13,0 %
1971-1980	10,2 %	12,0 %
1981-1990	17,7 %	18,0 %
1991-2000	12,5 %	15,0 %
2001-2010	10,3 %	13,0 %
2011-2020	16,2 %	
2021	0,2 %	

Source : Données extraites de l’application Plan d’intervention, août 2021.

**Tableau 20**  
**Répartition par année de construction – réseau des eaux pluviales**

Années	2021	2018
≤ 1940	0,1 %	0,1 %
1941-1950	1,0 %	1,0 %
1951-1960	6,4 %	7,9 %
1961-1970	13,7 %	14,0 %
1971-1980	12,1 %	12,0 %
1981-1990	21,9 %	25,0 %
1991-2000	18,1 %	20,0 %
2001-2010	16,5 %	20,0 %
2011-2020	9,8 %	
2021	0,4 %	

Source : Données extraites de l'application Plan d'intervention, août 2021.

**Les résultats des évaluations ont conduit la Ville à dresser la liste des interventions préliminaires et recommandées à effectuer sur ces réseaux. Les résultats d'état sont consignés au plan d'intervention. L'analyse des interventions s'est faite sur la base des indicateurs présentés au tableau 21.**

**Tableau 21**  
**Classes d'intervention**

Classes d'intervention	Description des classes d'intervention
A	Aucune intervention, maintien ou entretien préventif
B	Étude ou auscultation requise
C	Intervention souhaitable
D	Attention immédiate

Source : Plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées.

Toutes les conduites d'eau potable dans des regards d'égouts ont été répertoriées; elles sont considérées comme désuètes et sont priorisées au plan d'intervention. **Lors de l'approbation du plan d'intervention en 2018, les coûts estimés pour les interventions recommandées avec une classe intégrée D étaient de 51,6 M\$ pour le réseau des eaux usées et de 955 k\$ pour le réseau des eaux pluviales.**

**Les deux tableaux suivants montrent que le réseau vieillit et que les besoins d'intervention sur les conduites d'égouts ont augmenté depuis le dépôt du plan d'intervention en 2018. Ces données sont en cours d'analyse pour déterminer les priorités en vue de la préparation du prochain plan d'intervention qui sera soumis pour approbation au conseil municipal et au MAMH; la date n'est pas arrêtée et l'équipe est en attente des résultats d'auscultation des chaussées.**

**Tableau 22**  
**Analyse comparative de l'état des conduites – réseau des eaux usées**

Conduites d'eaux usées	2021 <sup>[1]</sup>	2019	2018	Variation 2018-2021
Longueur totale des conduites	868 865 m	715 784 m	747 609 m	↑ 121 256 m
Longueur des conduites – classe d'intervention intégrée D	154 493 m	103 443 m	101 846 m	↑ 52 647 m
Coûts estimés des interventions recommandées – classe intégrée D	ND	53 654 548 \$	51 602 906 \$	<b>ND</b>
Coûts estimés des besoins annuels – maintien d'actifs	71 470 334 \$	68 779 561 \$	68 780 172 \$	↑ 2,7 M\$
Durée de vie restante moyenne	79 ans	81 ans	81 ans	↓ 2 ans

<sup>[1]</sup> Données en cours d'analyse pour l'élaboration du prochain plan d'intervention.

Source : Plan d'intervention 2018, plan révisé en 2019 et données extraites de l'application Plan d'intervention en août 2021.

**Tableau 23**  
**Analyse comparative de l’état des conduites – réseau des eaux pluviales**

Conduites d’eaux pluviales	2021 <sup>[1]</sup>	2019	2018	Variation 2018-2021
Longueur totale des conduites	378 446 m	363 884 m	363 846 m	↑ 14 582 m
Longueur des conduites – classe d’intervention intégrée D	7 061 m	2 379 m	2 085 m	↑ 4 976 m
Coûts estimés des interventions recommandées – classe intégrée D	ND	1 134 173 \$	955 152 \$	ND
Coûts estimés des besoins annuels – maintien d’actifs	10 921 771 \$	7 634 522 \$	7 634 271 \$	↑ 3,3 M\$
Durée de vie restante moyenne	104 ans	106 ans	106 ans	↓ 2 ans

[1] Données en cours d’analyse pour l’élaboration du prochain plan d’intervention.

Source : Plan d’intervention 2018, plan révisé en 2019 et données extraites de l’application Plan d’intervention en août 2021.

**L’analyse de l’état des réseaux d’égouts nous indique qu’ils vieillissent. L’augmentation des besoins d’intervention peut s’expliquer par les stratégies d’inspection utilisées au cours de cette période sur les conduites de plus de 50 ans qui n’avaient pas encore été inspectées. Ces stratégies permettent à la Ville de poursuivre ses efforts pour mieux connaître l’état de ses réseaux.**

**Par ailleurs, l’information relative aux coûts associés à ces interventions n’est pas connue ni disponible dans l’application Plan d’intervention. Quant aux coûts estimés des besoins annuels en maintien d’actifs, ils sont présentés à**

titre indicatif et sont évalués sur la base du coût de remplacement de l'actif divisé par la durée de vie restante.

La Ville dispose de plusieurs indicateurs physiques et fonctionnels pour mesurer l'état de ses réseaux. Ces indicateurs répondent certes aux besoins du plan d'intervention exigé par le MAMH, mais ils ne donnent qu'une idée partielle de l'état des réseaux.

À notre avis, cette façon d'évaluer l'état des réseaux d'égouts mérite d'être bonifiée par la présence d'indicateurs de niveau plus stratégique, comme nous l'avons indiqué à la section précédente pour le réseau d'eau potable.

**Pour le réseau routier**, la Ville procède, tous les cinq ans, à l'auscultation de l'ensemble du réseau. L'auscultation est réalisée par un véhicule multifonction équipé de systèmes experts permettant de collecter différentes données caractérielles des surfaces inspectées, telles que :

- le confort au roulement (IRI);
- la profondeur des ornières ainsi que les différents défauts de surface;
- le calcul de l'indice d'état (PCI [*pavement condition index*]).

Ces indicateurs répondent aux normes établies par l'*American Society for Testing and Materials* (ASTM International), lesquelles sont reconnues internationalement et utilisées dans le milieu municipal. Ce sont aussi les indicateurs reconnus et utilisés par le MAMH. Voici les normes en question :

- ASTM E1926-08 « *Standard Practice for Computing International Roughness Index of Roads from Longitudinal Profile Measurements* » pour le calcul de l'indice du confort au roulement (IRI);

- ASTM E1703-10 « *Standard Test Method for Measuring Rut-Depth of Pavement Surfaces Using a Straightedge* » pour l'évaluation des ornières;
- ASTM D6433-20 « *Standard Practice for Roads and Parking Lots Pavement Condition Index Surveys* » pour le calcul du PCI à partir des défauts de surface incluant l'orniérage.

Pour 2004, 2009 et 2015, c'est la firme Qualitas qui avait obtenu, à la suite d'un appel d'offres public, le contrat d'auscultation du réseau routier de la Ville. L'application SCG4, développée et supportée par Qualitas, était le logiciel expert utilisé jusqu'en 2019. **Nous avons pu constater que les résultats de ces périodes d'auscultation sont colligés dans différentes bases de données, telles que Plan d'intervention et JMap; on trouve les rapports de 2009 et de 2015 annexés dans JMap.**

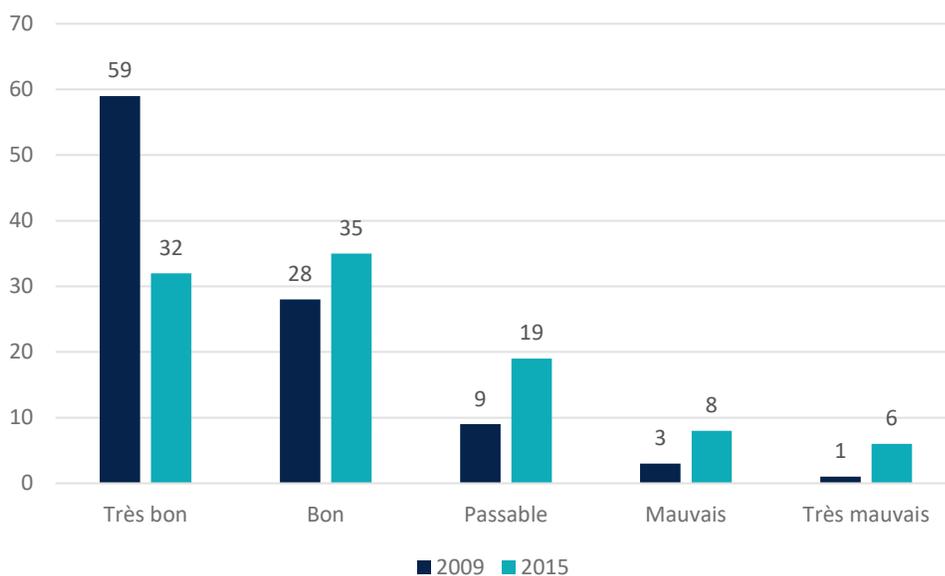
Pour l'année 2019, c'est la firme GIE qui a obtenu le contrat. L'application SCG4, utilisée jusqu'en 2019 pour le réseau routier, sera remplacée par une application commerciale appelée MicroPAVER « PAVER™ ». C'est le seul système de gestion des chaussées à posséder une certification pour le calcul du PCI selon la norme ASTM D6433-20.

En date du 31 juillet 2021, seuls les résultats préliminaires étaient connus, alors que le rapport final devait être déposé le 25 septembre 2020.

**L'analyse comparative 2009-2015 de l'état du réseau routier présentée dans les figures suivantes démontre que le réseau routier de la Ville vieillit. Il aurait été intéressant de connaître l'état du réseau actuel en fonction des données**

d'auscultation de 2019 qui, au moment d'écrire ce rapport, n'étaient pas disponibles.

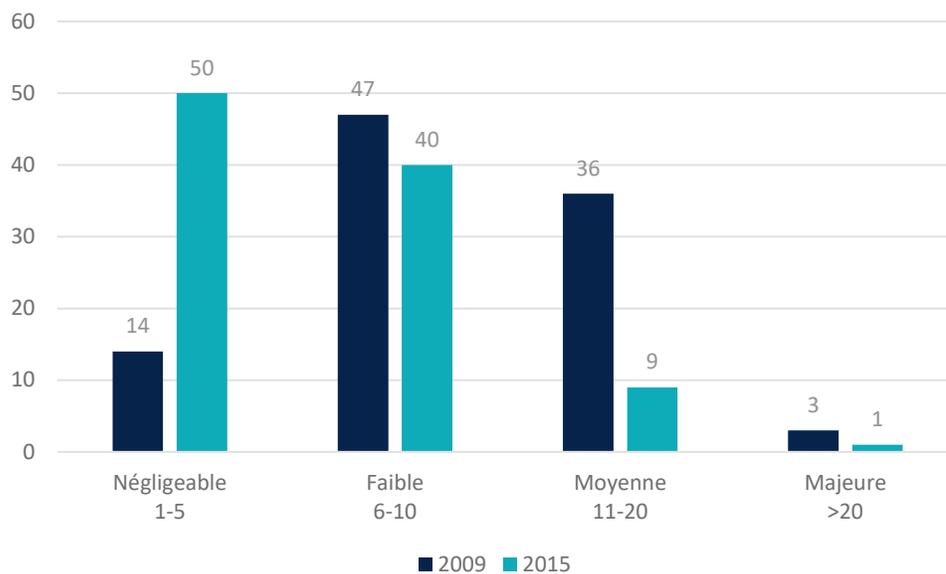
**Figure 3**  
**Indice de roulement (%) – réseau routier**



Source : Rapport d'auscultation 2009-2015.

On constate que l'indice de roulement en 2015 s'est détérioré dans son ensemble où 16 % du réseau indique une qualité de confort de « mauvais » (8 %) à « très mauvais » (6 %) comparativement à 4 % en 2009. La portion du réseau qualifiée de « très bon » à « bon » a quant à elle diminué de 20 %.

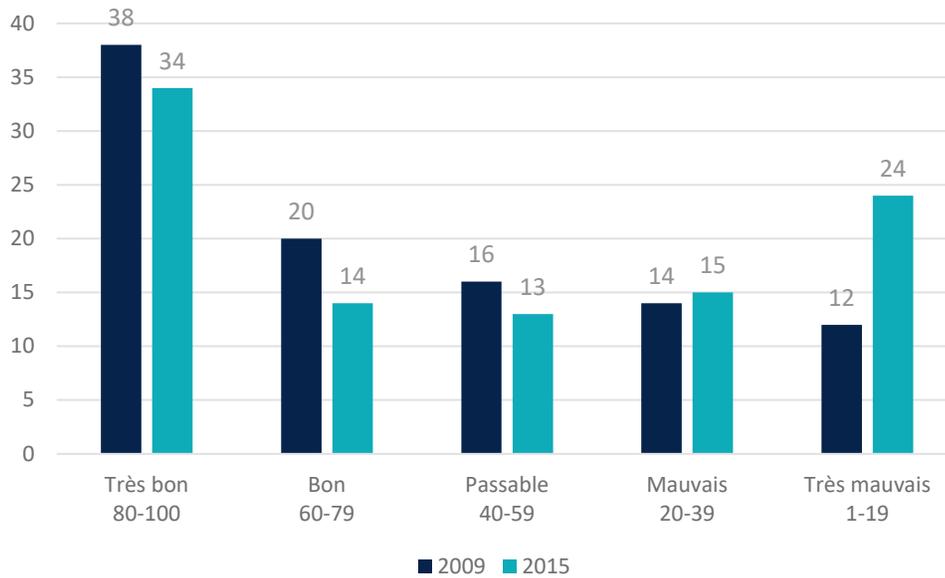
**Figure 4**  
**Sévérité des ornières (%) – réseau routier**



Source : Rapport d'auscultation 2009-2015.

En 2015, la sévérité des ornières s'est grandement améliorée alors que seulement 1 % du réseau avait une sévérité « majeure » comparativement à 3 % en 2009. La portion « négligeable » et « faible » a augmenté dans une proportion de 29 %.

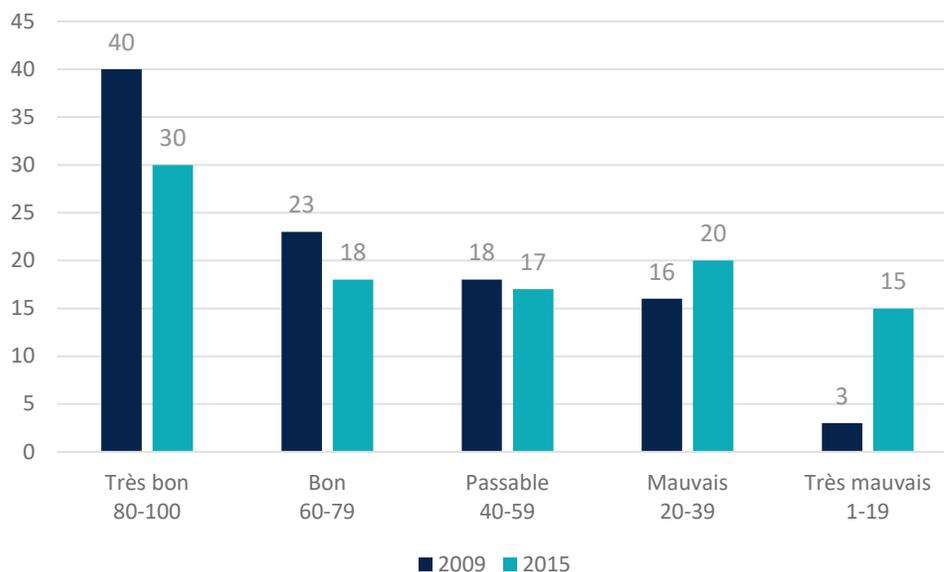
**Figure 5**  
**Indice de condition de surface (%) – réseau routier**



Source : Rapport d'auscultation 2009-2015.

En 2015, on constate que l'indice de condition de surface s'est détérioré de façon importante, soit de 13 % (« mauvais » et « très mauvais »).

**Figure 6**  
**Niveau de service (%) – réseau routier**



Source : Rapport d'auscultation 2009-2015.

Finalement, on constate en 2015 que l'indice de niveau de service présente une dégradation de 16 % comparativement à 2009. En effet, la proportion du réseau en « mauvais » et « très mauvais » état est passée de 19 % en 2009 à 35 % en 2015.

**Les résultats comparatifs de 2009 et 2015 indiquent clairement que la stratégie d'investissement de la Ville durant cette période a conduit à une dégradation importante de son réseau en cinq ans, avec 16 points d'écart.** Bien qu'on observe ce niveau de dégradation, le réseau routier de la Ville est considéré comme étant dans une condition moyenne de service avec un PCI à 55.

Selon les scénarios d'investissement à l'étude à cette période, un investissement de 10 M\$ par année sur une période de 10 ans aurait provoqué une dégradation pouvant atteindre 30 %, soit un écart de 11 points (rapport d'auscultation synthèse 2009). C'est ce que les résultats comparatifs démontrent.

Pour la période 2016-2025, les scénarios d'investissement à l'étude prévoyaient un budget de 15 M\$ par année pendant 10 ans pour maintenir le réseau dans le même état qu'en 2015. Une réduction de ce budget entraînerait inévitablement une dégradation de la condition du réseau routier de la Ville, selon le rapport d'auscultation.

La stratégie d'investissement en vigueur à la Ville est basée sur une approche priorisant les surfaces les plus détériorées, soit les surfaces au-dessous du point critique de détérioration établi à un PCI de 40. L'entretien préventif visant à préserver les surfaces en meilleur état sur le cycle de vie de l'actif n'est pas utilisé par la Ville, car le niveau d'investissement requis pour maintenir le réseau à un état comparable à 2015 est trop élevé.

Contrairement aux réseaux d'eau potable et d'égouts, l'état du réseau routier est connu puisque la méthode d'auscultation et les orientations de la Ville permettent une évaluation de 100 % du réseau. Par ailleurs, tout comme pour les autres réseaux, la notion de déficit d'entretien n'est pas une donnée qu'on utilise pour planifier les interventions; elle mérite également **d'être bonifiée par la présence d'indicateurs de niveau plus stratégique, comme nous l'avons indiqué aux sections précédentes.**

En 2016, la stratégie d'investissement présentée au conseil municipal fixait le niveau d'investissement à 10 M\$ par année sur 10 ans.

Les résultats de l'auscultation de 2019 nous auraient permis d'évaluer si les efforts d'investissement réalisés depuis 2015 ont contribué ou non à l'amélioration de l'état du réseau.

### Mise à jour des données

La Ville dispose de plusieurs applications et procédures assurant la mise à jour et le transfert des données.

**Pour les conduites des réseaux souterrains**, l'application Gestion des égouts comptabilise les informations d'interventions d'entretien effectuées par la Direction des travaux publics, ainsi que les inspections télévisées réalisées. Si les résultats d'état sont disponibles, l'application Plan d'intervention y puise les informations. Il existe, entre autres, une procédure d'importation des données d'inspections télévisées qui permet de mettre à jour la base de données.

L'application Fiche d'intervention comptabilise toutes les interventions de réparation par l'excavation sur les conduites d'eau potable et d'égouts. Lors d'un bris sur une conduite d'eau potable, le numéro de conduite est identifié dans une fiche d'intervention et il est comptabilisé automatiquement dans l'application Plan d'intervention, notamment pour les conduites principales.

Ces applications interagissent avec d'autres applications et elles sont mises à jour sur une base régulière à partir des interventions des équipes des travaux publics, des inspections par caméra et des projets découlant du plan d'intervention qui sont priorisés au plan triennal d'immobilisations (PTI) de la Ville.

Lors des travaux de réhabilitation ou de reconstruction, la Ville dispose également de procédures qui permettent le transfert des données vers les applications WaterGEMS, SewerGEMS et JMap; les plans « tels que construits » sont annexés dans JMap.

**Pour le réseau routier**, la mise à jour de la base de données de SCG4 est suspendue depuis son transfert en novembre 2019 à la firme responsable de l'auscultation du réseau. L'application sera remplacée par MicroPAVER une fois l'opération d'auscultation terminée et les données transférées à la Ville à sa satisfaction. En date du 31 juillet 2021, la Ville était toujours en attente du rapport final de la firme et du transfert des données, lesquels étaient prévus selon les termes du contrat le 25 septembre 2020. Il en résulte que, depuis 2019, toutes les interventions survenues sur le réseau routier ne sont consignées dans aucune base de données. Une mise à jour manuelle est prévue lorsque le contexte le permettra.

**L'analyse des différents dossiers et les présentations obtenues des représentants de la Ville sur le contenu des applications nous donnent une assurance raisonnable que les données physiques, de localisation et d'état sont mises à jour sur une base continue en ce qui a trait aux conduites d'eau. Pour le réseau routier, un effort devra être consenti lorsque la Ville aura en sa possession la base de données découlant de l'opération d'auscultation.**

### Analyse de risques

La gestion des infrastructures municipales, telles que les réseaux souterrains et routiers d'une Ville, doit s'inscrire dans une approche qui tient compte des principes du développement durable, de manière à satisfaire les besoins de la population actuelle, et ce, sans mettre en péril la capacité des générations futures à satisfaire leurs besoins. Cela implique que la population actuelle doit s'acquitter de sa quote-part des services rendus de façon que les générations futures n'aient pas à payer plus cher le même service.

**Sur la base de ce principe, le plan de gestion des infrastructures pour les actifs linéaires doit viser à réduire les coûts durant le cycle de vie de l'actif tout en maintenant un niveau de service adéquat et en conservant un niveau de risque acceptable.**

La gestion du risque est un processus intrinsèque à la prise de décisions. Elle présuppose l'intégration des volets technique et financier pour quantifier la relation entre le niveau de service à rendre et les coûts afférents. Elle se définit par la combinaison de la probabilité et des conséquences d'une action pouvant conditionner le fonctionnement et la performance des processus analysés. Elle doit prendre en considération également les enjeux sur la santé et la sécurité ainsi que les impacts de l'indisponibilité d'un actif sur les services essentiels ou l'impact d'une défaillance potentielle sur les infrastructures voisines ou sur des tiers ainsi que sur les poursuites potentielles, etc.

**Nous avons noté l'absence d'une analyse de risques propre aux actifs linéaires. Actuellement, la prise de décisions pour établir les interventions sur**

**les conduites des réseaux souterrains et sur le réseau routier est plutôt conditionnée par l'urgence d'agir sur des infrastructures qui sont évaluées en mauvais, voire en très mauvais état, par la disponibilité du budget d'investissement et par la capacité de réalisation des équipes.** Les coûts engendrés par ce type de stratégie réactive sont en général plus élevés que ceux générés par une approche proactive, car ils ne sont en général pas basés sur le cycle de vie de l'actif.

Les gestionnaires de la Ville et le Bureau de projets et des actifs sont bien au fait des approches et des méthodes en gestion de risque. Le cadre du projet sur la gestion intégrée des actifs prévoit, dans son plan de mise en œuvre, le développement d'une approche en gestion de risque pour les actifs linéaires et l'établissement du niveau de service.

Par ailleurs, la tolérance à l'égard du risque est aussi un principe en gestion qu'il faut maîtriser lorsqu'on détermine les niveaux de service. Il se peut que le contexte financier de la Ville oblige la municipalité à faire des compromis et que le niveau de service attendu ne soit pas atteint. **À notre avis, la population doit être consciente de cette réalité, et le rôle de la Direction générale et du conseil municipal est de déterminer dans quelle mesure la municipalité se sent à l'aise et prête à accepter le risque. Une telle approche doit être priorisée afin d'améliorer le processus décisionnel et d'optimiser les investissements à l'égard de la gestion des actifs linéaires. Dans tous les cas, les résultats doivent, à notre avis, être connus de la population.**

### 3.1.B. Recommandation

Afin d'améliorer la connaissance de ses infrastructures, nous recommandons à la Direction des travaux publics et à la Direction du génie de poursuivre leurs efforts permettant de collecter et de colliger les données qui sont manquantes.

**Réponse commune de la Direction des travaux publics et de la Direction du génie :**

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Nous poursuivons nos efforts pour collecter les données, notamment en définissant des stratégies de prise d'information. (Échéancier prévu : en continu)*

### 3.1.C. Recommandation

Afin d'améliorer l'évaluation de l'état des réseaux, d'établir des cibles à atteindre et de mieux définir les stratégies d'investissement, nous recommandons au Bureau de projets et des actifs, de concert avec la Direction des travaux publics et la Direction du génie, de poursuivre ses efforts pour définir et implanter des indicateurs de niveau stratégique concernant la valeur de l'actif, la vétusté et le coût de maintien de l'actif.

**Réponse du Bureau de projets et des actifs :**

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Nous prévoyons déposer au conseil municipal le plan stratégique en gestion des actifs au cours de l'année 2022. Le plan stratégique contient les étapes qui permettront à la Ville de définir et d'implanter des indicateurs de niveau*

*stratégique concernant la valeur de l'actif, la vétusté et le coût de maintien de l'actif. De plus, le plan contient le processus décisionnel qui permettra à la Ville de faire une priorisation des investissements. (Échéancier prévu : décembre 2025)*

### 3.1.D. Recommandation

Afin de réduire les coûts durant le cycle de vie de l'actif tout en maintenant un niveau de service adéquat, nous recommandons au Bureau de projets et des actifs, de concert avec la Direction des travaux publics et la Direction du génie, de poursuivre ses efforts afin d'établir une méthode d'analyse de risques.

#### Réponse du Bureau de projets et des actifs :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Nous prévoyons déposer au conseil municipal le plan stratégique en gestion des actifs au cours de l'année 2022. Le plan stratégique contient une procédure d'analyse de risques qui permettra à la Ville de prioriser les interventions basées sur la sécurité, l'environnement, le rendu de service et l'optimisation du cycle de vie de l'actif. (Échéancier prévu : mars 2022)*

### 3.1.E. Recommandation

Afin d'assurer l'intégralité et la fiabilité des données du réseau routier, nous recommandons à la Direction des travaux publics et à la Direction du génie d'établir une procédure de mise à jour des données résultant des interventions survenues sur le réseau depuis l'arrêt des procédures de mise à jour en novembre 2019 découlant de l'auscultation du réseau.

## Réponse commune de la Direction des travaux publics et de la Direction du génie :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*La mise à jour des données se fait en continu chaque fin de saison, selon la procédure établie. Dès la livraison du rapport d'auscultation, les efforts seront mis pour parvenir à faire le rattrapage de 2019, 2020 et 2021. (Échéancier prévu : septembre 2022)*

## 3.2. Planification et orientations stratégiques

### 3.2.A. Contexte et constatations

**Les orientations stratégiques de la Ville doivent être établies et favoriser une gestion intégrée et efficace de ses infrastructures.**

La Ville a adopté la Politique sur la gestion intégrée des actifs en janvier 2020 (CE-2020-0024). Elle s'appuie sur la Vision 2030 et sur la Politique de développement durable. Elle découle de la démarche entreprise par la Ville en 2017 visant à mettre en place un cadre de gestion intégrée de ses actifs. La Politique énonce quelques principes directeurs et stratégies en gestion d'actifs, et elle définit un cadre de gouvernance. Selon l'information obtenue, la prochaine étape pour la Ville est l'élaboration d'un plan stratégique en gestion de ses actifs, lequel devrait être déposé au conseil municipal au début de 2022. Entre-temps, les équipes de mise en œuvre, dont celle concernant le regroupement des actifs linéaires, poursuivent leurs travaux prévus au plan.

À notre avis, un plan stratégique joue un rôle essentiel dans la gestion intégrée des actifs d'une ville. C'est une étape importante de la mise en œuvre des politiques de

la Ville, notamment celle sur la gestion des actifs et celle sur le développement durable.

Un plan stratégique en gestion d'actifs doit impérativement reposer sur la connaissance que la Ville possède de ses actifs, sur le niveau de service qu'elle souhaite offrir et maintenir, sur des stratégies de gestion qu'elle souhaite déployer en termes de remplacement, d'entretien, d'exploitation, de demandes et d'évaluation des risques propres à chacun de ses actifs et sur des stratégies de financement lui permettant d'atteindre des cibles mesurables.

**La rédaction d'un plan stratégique exige que la Ville dispose d'indicateurs concernant la valeur de ses actifs, leur vétusté et le coût de leur maintien établi en fonction de leur cycle de vie ou de l'état physique de ses infrastructures. Cette rédaction exige également que la Ville puisse établir des orientations claires pour chacun de ses actifs ou regroupements d'actifs et qu'elle soit en mesure d'établir des cibles mesurables à atteindre. Ces deux exigences ne sont pas satisfaites en ce moment.**

**À notre avis, il est prématuré d'envisager le dépôt d'un plan stratégique au début de 2022 au conseil municipal, compte tenu du niveau d'avancement du plan de mise en œuvre; à moins que la Ville souhaite en l'an 1 n'établir que les lignes directrices de ce que pourrait contenir un futur plan stratégique en gestion d'actifs.**

### 3.2.B. Recommandation

Afin d'assurer l'efficacité d'un futur plan stratégique, nous recommandons à la Direction générale de compléter son plan de mise en œuvre de la gestion intégrée des actifs et de s'assurer d'avoir en main toutes les informations permettant la rédaction d'un plan stratégique.

#### Réponse de la Direction générale :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Le Bureau de projets et des actifs prévoit déposer au conseil municipal le plan stratégique en gestion des actifs au cours de l'année 2022. (Échéancier prévu : décembre 2022)*

*La Direction générale assurera le suivi pour le dépôt du plan stratégique.*

### 3.3. Plans de gestion et mise en œuvre

#### 3.3.A. Contexte et constatations

**La Ville doit disposer de plans de gestion qui lui assurent le renouvellement, le maintien et la construction de nouvelles infrastructures.**

**La Ville doit exercer un suivi rigoureux quant à la qualité des travaux et des matériaux utilisés.**

La municipalité doit planifier les travaux qu'elle compte réaliser à court, moyen et long terme en déterminant, entre autres, l'ordre de réalisation, l'échéancier et le coût estimé des projets.

Les interventions priorisées se traduisent en un projet, lequel doit faire l'objet d'une étude de faisabilité et d'une estimation budgétaire. L'étude doit tenir compte de la Vision 2030, de la Politique de développement durable de la Ville et des particularités du projet, avant que ledit projet puisse être inscrit au PTI. L'étude de faisabilité doit aussi tenir compte des autres besoins de reconstruction qui peuvent être connexes au projet afin d'optimiser les interventions.

Dans le cadre de notre mission d'audit, nous avons examiné les processus de planification relatifs au renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées, soit :

- le plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées;
- le programme quinquennal d'immobilisations (PQI);
- le PTI, qui comprend :
  - le programme du plan d'intervention,
  - le programme de pavage.

### **Plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées**

L'établissement d'un plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées découle des exigences du MAMH qui ont été révisées en 2013 en intégrant, entre autres, l'état des conduites pluviales et des chaussées. On trouve ces exigences dans le *Guide d'élaboration d'un plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées* (2013), et dans le *Complément relativement à la réalisation d'un plan*

*d'intervention (PI)*, tous deux publiés par le MAMH. Le guide précédent datait de 2005.

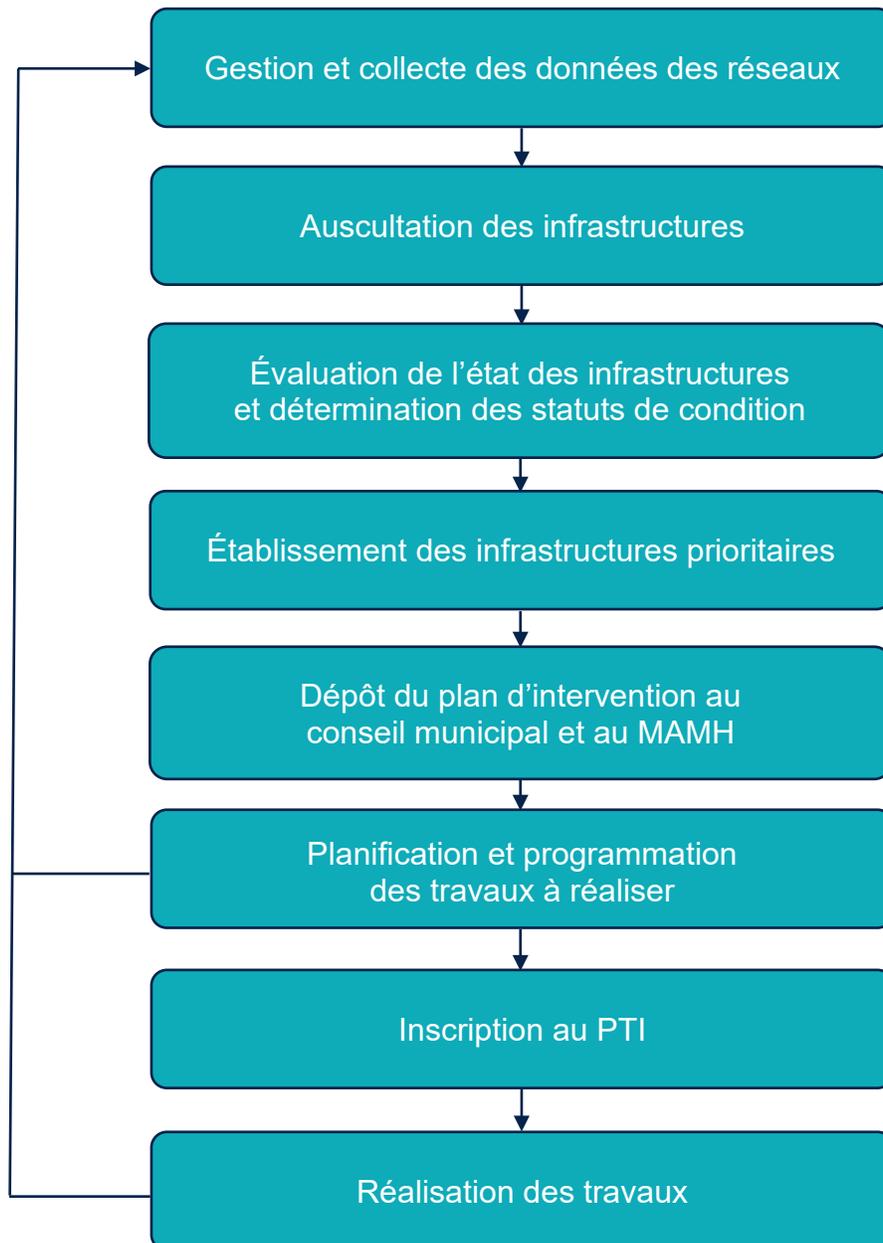
Ce plan vise, entre autres, à déterminer, sur ces réseaux (conduites d'eau potable et d'égouts, chaussées), les infrastructures prioritaires qui nécessitent des interventions à réaliser à court terme, soit sur un horizon de moins de cinq ans. Les interventions recommandées sont préliminaires et doivent, en général, être confirmées par des analyses ou des relevés plus détaillés. Ce plan doit être approuvé par le conseil municipal et par le MAMH.

De plus, toute demande d'aide financière pour la réalisation de travaux de renouvellement de conduites d'eau potable ou d'égouts doit être appuyée par une mise en priorité des travaux à effectuer à partir du plan d'intervention. Cela constitue une condition pour :

- l'octroi de l'aide financière du Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (FIMR) pour tout projet de réhabilitation ou de remplacement de conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées;
- l'obtention du transfert aux municipalités d'une partie de la taxe fédérale d'accise sur l'essence et de la contribution du Québec (TECQ) pour toute programmation comportant des travaux de renouvellement (réhabilitation ou remplacement) de conduites d'eau potable et d'égouts.

L'établissement du plan d'intervention doit suivre les étapes suivantes énumérées à la figure 7.

**Figure 7**  
**Établissement du plan d'intervention et réalisation des travaux**



**À notre avis, cette démarche a permis à la Ville d’augmenter son niveau de connaissance de ses réseaux, de concevoir une application assurant une mise à jour continue des données du plan d’intervention et de développer à l’interne une expertise pointue.**

Afin de se conformer aux exigences du MAMH, le processus de la Ville qui a conduit à l’élaboration du plan d’intervention pour le renouvellement des conduites d’eau potable, d’égouts et des chaussées (2013) **a duré quatre ans** avant d’être soumis pour approbation au conseil municipal le 8 février 2018 (C-2018-0162); l’approbation du MAMH a été obtenue le 5 mars 2018. Ce plan a été amendé par la suite en 2019 sur la base des données mises à jour afin de réaliser des travaux sur des tronçons nécessitant des interventions à court terme. Les données comptabilisées jusqu’en 2018 sur l’état des réseaux d’eau potable et d’égouts (eaux usées et eaux pluviales) ont été considérées pour bonifier la liste des projets prioritaires au plan d’intervention qui ont fait l’objet du plan amendé. **Il faut noter que le plan d’intervention précédent avait été produit en 2008 et approuvé par le conseil municipal le 16 mars 2009 (C-2009-155), puis amendé le 27 juillet 2009 (C-2009-692), soit un cycle de production de plus de 10 ans si on considère les exigences émises en 2005 par le MAMH.**

De plus, les données ayant servi à l’élaboration du dernier plan d’intervention approuvé en 2018 ont été colligées sur des périodes différentes pour chacun des réseaux. Pour le réseau d’eau potable, on a utilisé les données comptabilisées jusqu’en 2014; pour les réseaux d’égouts (eaux usées et eaux pluviales), les données d’inspection jusqu’à 2015 ont été utilisées afin de répondre aux demandes du MAMH; et pour le réseau routier, les données d’auscultation de 2009 ont été utilisées alors que la Ville avait en main les données d’auscultation de 2015.

À notre avis, la durée et le cycle de production du plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées ainsi que l'utilisation de données à des périodes différentes ne permettent pas une analyse optimale des réseaux intégrés, puisque la condition d'état de l'un peut avoir une influence sur l'évaluation de la classe d'intervention des autres et, par conséquent, sur les interventions recommandées. De plus, un cycle plus court permettrait une meilleure lecture des priorités d'interventions recommandées à l'appui des demandes d'aide financière pour la réalisation de travaux de renouvellement de conduites d'eau potable ou d'égouts.

Chaque réseau est analysé en fonction des classes d'intervention présentées dans le tableau 24 de façon à déterminer la priorité d'intervention pour chacun des tronçons analysés. La classe d'intervention D est celle qui est recommandée puisqu'elle requiert une attention immédiate.

**Tableau 24**  
**Classes d'intervention**

Classes d'intervention	Description des classes d'intervention
A	Aucune intervention, maintien ou entretien préventif
B	Étude ou auscultation requise
C	Intervention souhaitable
D	Attention immédiate

Source : Plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées.

Le tableau suivant présente, pour chacun des réseaux, le coût des investissements des interventions recommandées de classe D en fonction du plan d’intervention initial (2018) et du plan d’intervention amendé en 2019.

**Tableau 25**  
**Plan d’intervention pour le renouvellement des conduites d’eau potable, d’égouts et des chaussées – coûts estimés des interventions recommandées (classe D)**

Réseau	Plan amendé (2019)	Plan initial (2018)
<b>Eau potable<sup>[1]</sup></b>		
Coûts estimés	37 645 744 \$	35 897 740 \$
Longueur des conduites	37 401 m	40 377 m
<b>Eaux usées<sup>[2]</sup></b>		
Coûts estimés	53 654 548 \$	51 602 906 \$
Longueur des conduites	103 443 m	101 846 m
<b>Eaux pluviales<sup>[2]</sup></b>		
Coûts estimés	1 134 173 \$	955 152 \$
Longueur des conduites	2 379 m	2 085 m
<b>Routier<sup>[3]</sup></b>		
Coûts estimés	58 294 610 \$	58 440 254 \$
Longueur des conduites	141 435 m	141 715 m
<b>Total – coûts estimés</b>	<b>150 729 075 \$</b>	<b>146 896 052 \$</b>

[1] Évaluation 2018 basée sur des données 2014.

[2] Évaluation 2018 basée sur des données 2015.

[3] Évaluation 2018 basée sur des données 2009.

Source : Plan d’intervention pour le renouvellement des conduites d’eau potable, d’égouts et des chaussées, approuvé en 2018 et révisé en 2019.

Les coûts estimés des **interventions préliminaires (D)** requérant une attention immédiate étaient de plus de 150 M\$ en 2019. Cette évaluation est basée sur le type d'intervention qui est préconisé pour l'ensemble des infrastructures d'eau potable, d'égouts et des chaussées, dont au moins un réseau possède une classe d'intervention D et qui sont présentées au tableau suivant.

**Tableau 26**  
**Interventions préconisées selon le type de réseau**

Eau potable	Égouts	Routier
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune (AUC)</li> <li>• Auscultation (AUS)</li> <li>• Autres (AUT)</li> <li>• Entretien préventif (EP)</li> <li>• Étude (ET)</li> <li>• Réhabilitation (RH)</li> <li>• Remplacement (R)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse (AN)</li> <li>• Aucune (AUC)</li> <li>• Auscultation (AUS)</li> <li>• Autres (AUT)</li> <li>• Entretien préventif (EP)</li> <li>• Étude (ET)</li> <li>• Réhabilitation ponctuelle (RHP)</li> <li>• Réhabilitation totale (RHT)</li> <li>• Remplacement ponctuel (RP)</li> <li>• Remplacement total (RT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune (AUC)</li> <li>• Autres (AUT)</li> <li>• Entretien préventif (EP)</li> <li>• Réparation ponctuelle (RPO)</li> <li>• Reconstruction complète (RCC)</li> <li>• Reconstruction partielle (RCP)</li> <li>• Réfection majeure (RFM)</li> <li>• Repavage (P)</li> </ul>

Source : Plan d'intervention pour le renouvellement d'eau potable, d'égouts et des chaussées.

L'analyse qui a été réalisée sur les réseaux intégrés est très sommaire. Elle doit être confirmée en avant-projet par des analyses détaillées et des études de faisabilité. Ce sont d'ailleurs des étapes essentielles à tout projet inscrit et approuvé au PTI de la Ville. Les projets prioritaires sont ceux qui, dans l'ensemble, nécessitent des interventions majeures de type réhabilitation, remplacement, reconstruction ou réfection majeure.

Sur la base de ces résultats, une priorisation des interventions permet à la Ville d'établir une planification plus détaillée des projets afin d'en arriver à la réalisation des travaux.

**Nous avons constaté que cette planification fait l'objet de présentations aux différentes instances de gouvernance de la Ville lors de l'élaboration du PQI et du PTI. Elle est également présentée au conseil municipal lors des séances d'information prévues à cet effet.**

**Comme nous l'avons mentionné dans la section 3.1 (volet « mise à jour des données »), la Ville, via la Direction des travaux publics et la Direction du génie, assure une mise à jour continue de ses bases de données et de son plan d'intervention.** C'est ce qui lui permet d'avoir aujourd'hui une donnée plus dynamique et d'amender lorsque requis son plan d'intervention, comme ce fut le cas en 2019. Cette mise à jour sert également à la préparation du prochain plan, qui devrait se terminer en 2021, pour ensuite être approuvé par le conseil municipal et le MAMH; la date de dépôt du plan n'est pas encore connue.

**Toutefois, selon l'information obtenue, il n'existe pas d'indicateur permettant de mesurer le degré de réalisation du plan d'intervention approuvé. À notre avis, un tel indicateur permettrait à la Ville et au conseil municipal de mesurer l'effort consenti par la Ville pour remettre en état ses réseaux.**

Finalement, pour réaliser les travaux découlant du plan d'intervention et des résultats d'auscultation du réseau routier, des scénarios d'investissement sont proposés au conseil municipal.

Pour la réalisation du plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées, le scénario d'investissement proposé sur cinq ans est de l'ordre de 10 M\$ en moyenne par année, comme le présente le tableau suivant.

**Tableau 27**  
**Scénario d'investissement proposé – Plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées**

Gestion des actifs <b>PLAN D'INTERVENTION 2013</b>				
<b>Scénario d'investissement proposé (pour discussion)</b>				
REGROUPEMENT DE PROJETS	INVESTISSEMENT REQUIS / ANNÉE			
	2020	2021	2022	2023 à 2032
Prioritaires suite à l'inspection	7,6M\$	7,6M\$	7,6M\$	
Réhabilitation	2,6M\$	2,6M\$		
2 ou 3 réseaux souterrains avec une classe d'intervention intégrée D				8,4M\$
1 réseau souterrain avec une classe d'intervention intégrée D				3,3M\$
<b>INVESTISSEMENT ANNUEL</b>	<b>10,2M\$</b>	<b>10,2M\$</b>	<b>7,6M\$</b>	<b>11,7M\$</b>

Source : Présentation du plan d'intervention, Direction du génie, mai 2018.

Pour le réseau routier, concernant la remise en état des chaussées, selon l'information obtenue, le scénario d'investissement proposé est aussi de 10 M\$ par année. Bien que ce scénario fasse partie de ceux analysés et présentés au dernier rapport d'auscultation de 2015, nous n'avons pas obtenu la documentation qui confirme la présentation de ce scénario au conseil municipal.

**De plus, il n'existe pas, à notre connaissance, outre le PTI, de document qui confirme la volonté du conseil municipal et de la Direction générale de retenir ces deux scénarios d'investissement. À notre avis, afin de pouvoir établir des cibles à atteindre pour remettre en état les réseaux de la Ville, les stratégies d'investissement à long terme devraient faire l'objet d'une approbation par le conseil municipal et être dûment documentées.**

### Programme quinquennal d'immobilisations (PQI)

Dans le cadre d'une vision à plus long terme des projets d'investissement, la Direction générale, le Bureau de projets et des actifs et les directions de services travaillent depuis deux ans avec le conseil municipal sur un PQI. Ce dernier demeure un document de travail, alors que seul le PTI est approuvé par le conseil municipal afin de répondre aux exigences du MAMH.

Les projets insérés au PQI sont alignés sur la Vision 2030 et la Politique de développement durable; ce sont ceux jugés essentiels ou obligatoires en fonction de certaines mises en priorité dans le cadre de l'analyse du PQI, dont :

- la pérennité des infrastructures et des services;
- les contraintes réglementaires;
- l'engagement envers une tierce partie;
- la sécurité des usagers;
- les orientations du plan directeur;
- des subventions spécifiques et significatives (> 40 %);
- un retour sur investissement à court ou moyen terme (5-10 ans);
- des demandes du conseil municipal.

L'analyse du PQI permet de mettre en lumière le suivi et l'évolution du PTI, les nouveaux projets à inscrire, les programmes d'aide financière, les grands projets civils et mécaniques, les projets en attente de confirmation d'une aide financière, les projets inscrits à différents programmes comme celui du plan d'intervention (PR19047) ou celui relatif au pavage des grandes surfaces (PR19014), et de discuter de ces éléments ainsi que d'orientations budgétaires.

La préparation et la présentation de ce document avec une vision à plus long terme servent à informer le conseil municipal de l'évolution de certains dossiers ou enjeux liés à la gestion des actifs. Ces différents dossiers servent dans bien des cas d'intrants à la prise de décisions.

**Dans le cadre de nos travaux, nous avons obtenu les différents PQI présentés au conseil municipal et nous avons pu constater la pertinence de leur contenu ainsi que des critères utilisés.**

### **Plan triennal d'immobilisations (PTI)**

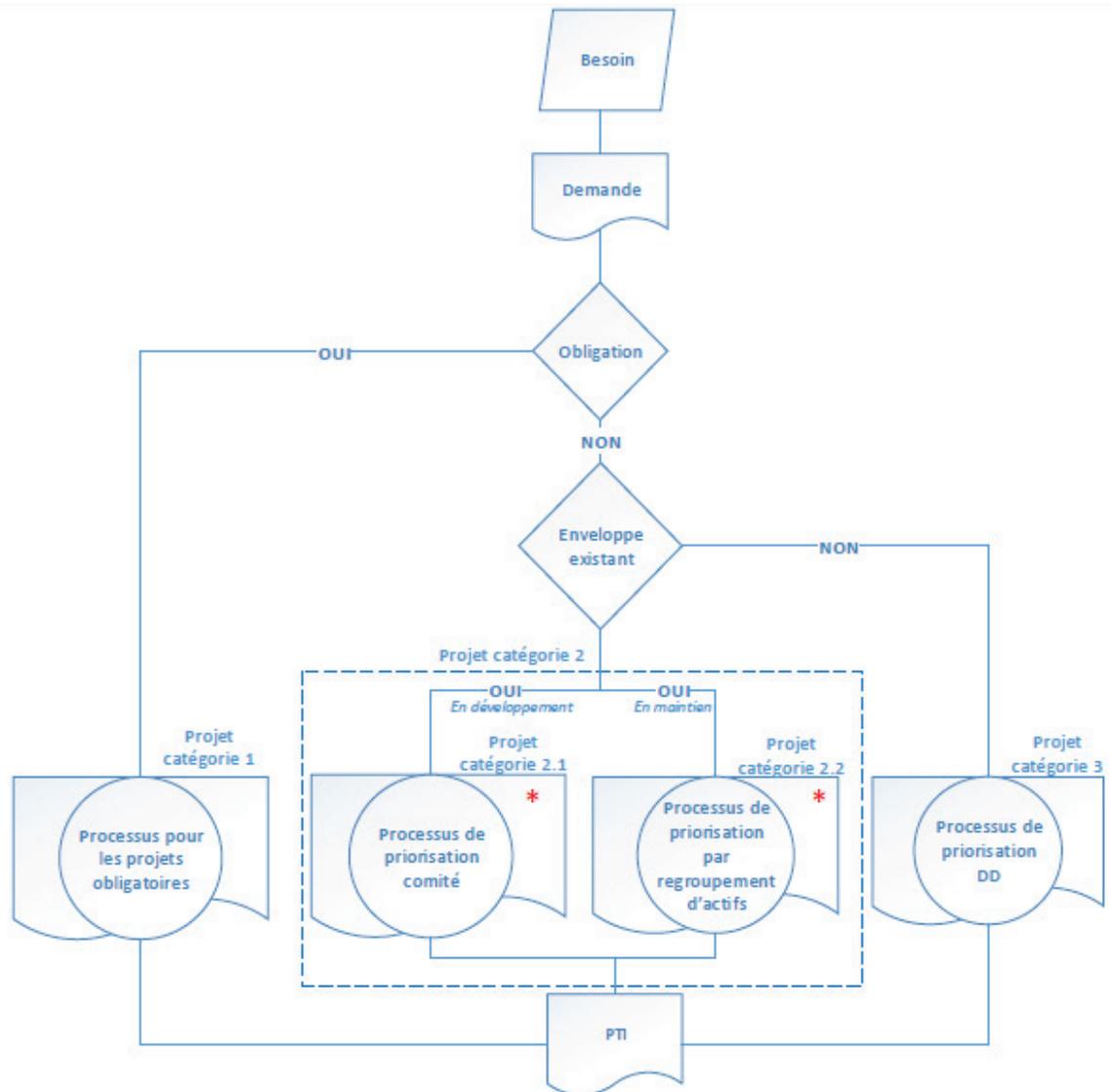
Chaque année, le conseil municipal approuve le budget et le PTI, et ce, en conformité avec l'article 474 de la LCV.

Le PTI contient, entre autres, l'ensemble des travaux d'infrastructures planifiés par les directions de services ou initiés par le conseil municipal. Le tout se traduit en plusieurs projets ou en programmes qui suivent le processus de gestion de projet qui a cours à la Ville.

La priorisation des projets est établie sur la base des budgets disponibles (capacité à payer), de la capacité de réalisation des directions de services et en fonction de l'urgence d'agir sur des infrastructures en mauvais et très mauvais état.

Les projets inscrits au PTI suivent le processus présenté à la figure suivante et font l'objet de discussion aux différentes instances de gouvernance, incluant le conseil municipal.

**Figure 8**  
**Processus d'une demande de projet**



**Catégorie 1 (obligatoire)**

- 1.1. Projet urgent (sécurité des usagers)
- 1.2. Projet gouvernement (les contraintes réglementaires)
- 1.3. Projet TAL (projet qui est encadré par la Politique TAL [taxe d'amélioration locale])
- 1.4. Projet engagement (engagement avec un tiers)
- 1.5. Projet subventionné (projet avec subvention spécifique)

**Catégorie 2 (enveloppe)**

- 2.1. Projet de développement à l'intérieur d'une enveloppe
- 2.2. Projet de pérennité à l'intérieur d'un programme

**Catégorie 3 (développement)**

- 3.1. Projet de développement

**Catégorie 4 (externe)**

- 4.1. Projet externe

\* Enveloppe justifiée au conseil municipal.

Source : Bureau de projets et des actifs.

Nous avons obtenu les PTI approuvés par le conseil municipal pour les périodes couvrant les années 2018 à 2023, et notre analyse concerne uniquement les programmes et les projets découlant du plan d’intervention pour le renouvellement des conduites d’eau potable, d’égouts et des chaussées et le programme spécifique de pavage des grandes surfaces.

Dans le cadre du suivi du PTI, **nous avons constaté que le Bureau de projets et des actifs met à la disposition de la Ville et du conseil municipal plusieurs outils de suivi et de reddition de comptes. À notre avis, ces outils pourraient être bonifiés par la présence d’indicateurs de gestion propres à chaque programme afin d’en mesurer l’efficacité en termes de réalisation et de remise en état des réseaux.**

**Concernant le plan d’intervention**, la Ville a créé en 2020 un programme afin de mieux identifier les investissements découlant du plan d’intervention pour le renouvellement des conduites d’eau potable, d’égouts et des chaussées. Avant 2020, les projets étaient inscrits au PTI dans les sections « eau potable », « eaux usées » et « voie publique ». Pour les années 2018 et 2019, nous avons extrait les projets ayant un lien avec la reconstruction ou la réhabilitation des conduites d’eau potable et des eaux usées.

Le tableau suivant reflète les décisions prises par le conseil municipal pour les années 2018 à 2023 concernant le niveau d’investissement du programme lié au plan d’intervention. **Sur la base de cette information, on pourrait conclure que les décisions d’investissement relatives au PTI ne reflètent pas le scénario d’investissement proposé pour remettre en état les conduites d’eau potable et d’égouts découlant des recommandations du plan d’intervention pour le**

renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées. Les raisons invoquées sont que la Ville doit tenir compte de la capacité de réalisation des équipes de la Direction des travaux publics et de la Direction du génie.

**Tableau 28**  
**Projets et programme approuvés au PTI et**  
**scénario d'investissement pour 2018-2023**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Programme du plan d'intervention	ND	ND	7,2 M\$	7,0 M\$	9,0 M\$	10,5 M\$
Projets reliés aux conduites	4,5 M\$	2,3 M\$	1,7 M\$	9,2 M\$	15,8 M\$	22,0 M\$
Total PTI approuvé	4,5 M\$	2,3 M\$	8,9 M\$	16,2 M\$	24,8 M\$	32,5 M\$
Scénario d'investissement proposé	ND	ND	10,2 M\$	10,2 M\$	7,6 M\$	11,7 M\$

Source : PTI approuvé pour la période de 2018 à 2023 et présentation du plan d'intervention, Direction du génie, mai 2018.

Toutefois, l'analyse du PTI fait ressortir d'autres projets inscrits en dehors du programme du plan d'intervention (PR19047) pour d'autres raisons, mais dont la description concerne, entre autres, la reconstruction ou la réhabilitation des conduites d'eau potable et d'égouts. Cette information laisse à penser que le scénario d'investissement proposé pour 2021-2023 sera dépassé.

**À notre avis, malgré la création en 2020 du programme du plan d'intervention, il demeure difficile d'apprécier les efforts consentis par la Ville pour remettre en état les réseaux de conduites, tout comme il est difficile d'établir le lien entre les projets inscrits au PTI et ceux recommandés au plan d'intervention**

**pour le renouvellement des conduites d’eau potable, d’égouts et des chaussées. L’absence d’indicateurs de gestion explique entre autres cette difficulté.**

Concernant les conduites d’eau potable et d’égouts, nos travaux d’audit n’ont pas couvert la réalisation des projets étant donné l’ampleur et le nombre de contrats alloués. Cette partie fera l’objet d’une mission d’audit spécifique portant, entre autres, sur la gestion des projets, l’obtention des subventions et la qualité des ouvrages, tout comme les travaux pouvant impliquer le MTQ.

**Concernant le réseau routier**, il existe à la Ville depuis plusieurs années un programme spécifique concernant la réfection majeure du pavage des chaussées. Ce programme répond en priorité aux besoins découlant du dernier rapport d’auscultation en 2015. Le tableau 29 présente le niveau d’investissement approuvé au PTI pour les périodes entre 2018 et 2023, le scénario d’investissement et le coût réel de la réalisation des contrats de pavage.

**Tableau 29**  
**Programme de pavage approuvé au PTI,**  
**scénario d’investissement pour 2018-2023 et coût réel**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Programme de pavage	10,2 M\$	8,4 M\$	11,0 M\$	9,1 M\$	9,0 M\$	9,0 M\$
Scénario d’investissement proposé	10,0 M\$					
Coût réel (net)	10,5 M\$	11,2 M\$	10,7 M\$	ND	ND	ND

Source : PTI approuvé pour la période de 2018 à 2023, informations obtenues du Bureau de projets et des actifs et de la Direction des travaux publics.

Comme nous l'avons indiqué à la section 3.1 (volet sur le réseau routier), la stratégie d'investissement en vigueur à la Ville est basée sur une approche priorisant les surfaces les plus détériorées, soit les surfaces au-dessous du point critique de détérioration (PCI de 40). L'entretien préventif visant à préserver les surfaces en meilleur état sur le cycle de vie de l'actif n'est pas utilisé par la Ville, car le niveau d'investissement requis pour maintenir le réseau à un état comparable à 2015 est trop élevé.

À la lecture du tableau précédent, on peut constater que la réalisation du programme de pavage respecte le scénario d'investissement de 10 M\$ retenu par la Ville et approuvé au PTI par les instances de gouvernance et par le conseil municipal. Par ailleurs, selon les scénarios proposés au rapport d'auscultation de 2015, la Ville devrait investir un minimum de 15 M\$ par année pour maintenir le réseau dans un état comparable à 2015.

Pour apprécier le niveau véritable d'investissement de la Ville sur le réseau routier, il faut considérer les projets inscrits au programme du plan d'intervention. En effet, pour les interventions intégrées, le renouvellement des conduites d'eau potable et d'égouts implique dans bien des cas la reconstruction ou la réhabilitation des chaussées. Selon l'information obtenue, le coût estimé du pavage pour le programme du plan d'intervention varie entre 1,6 M\$ et 2,8 M\$, selon les années et la planification des projets du plan d'intervention. Cette situation peut conduire à des investissements entre 12 M\$ et 13 M\$ par année.

Les résultats d'auscultation de 2019, dont la Ville attendait toujours le dépôt du rapport final au terme de nos travaux d'audit, devraient permettre d'évaluer si les efforts d'investissement ont permis d'améliorer l'état du réseau.

C'est la Direction des travaux publics qui est responsable du programme de pavage. En fonction des données découlant des travaux d'auscultation, la direction prépare un plan triennal pour le programme de pavage à partir duquel elle procède à l'estimation des travaux. Dans un contexte d'efficience et d'efficacité, nous avons pu constater que la planification des ouvrages de pavage est partagée avec la Direction du génie afin de prendre en considération les projets prévus au programme du plan d'intervention.

De 2018 à 2020, c'est environ 130 rues de la Ville qui ont été visées par le programme de pavage approuvé au PTI. Chaque année, la Ville procède par appel d'offres public pour l'attribution des contrats de pavage.

**Nous avons constaté que les processus d'appel d'offres et d'analyse des soumissions sont conformes à la réglementation et aux saines pratiques de gestion, et que chacun des contrats octroyés est dûment appuyé par une résolution du conseil municipal. Toutefois, nous nous questionnons sur la pertinence de ne pas publier la liste des rues touchées par le programme de pavage et sur lesquelles des réfections majeures sont prévues ou, à tout le moins, de fournir plus d'informations sur les conditions d'exécution propres à chaque secteur d'intervention.**

**À notre avis, cette information complémentaire au devis qui est basé sur des volumes pourrait permettre aux soumissionnaires de mieux apprécier la portée des travaux à réaliser. D'un autre côté, par souci de transparence, nous sommes d'avis que cette information pourrait être très utile et d'intérêt pour la population trifluvienne qui est concernée par ces ouvrages, d'autant plus que cette information est disponible.** Actuellement, la population est informée

chaque année par communiqué de presse du début des grands travaux de pavage et elle reçoit un avis de travaux lorsqu'elle est concernée.

Au niveau de la gestion du programme de pavage, nous avons passé en revue les différents outils dont dispose la Direction des travaux publics pour suivre l'évolution du programme tant au niveau des coûts, des échéanciers que du point de vue de la qualité des ouvrages, et ce, dans le respect des clauses contractuelles.

**Nous sommes d'avis que les procédés de gestion sont conformes aux saines pratiques de gestion et qu'ils nous donnent une assurance raisonnable du respect des clauses contractuelles, et que l'information pertinente au programme est dûment consignée au dossier, notamment quant aux points suivants :**

- le plan de signalisation;
- le suivi de l'avancement des travaux;
- le suivi de la facturation, les bordereaux de quantités et le calcul de l'ajustement du bitume;
- le suivi des quittances;
- le suivi du contrôle qualité, la compaction et les essais en laboratoire;
- le suivi des anomalies;
- l'émission des certificats de réception provisoire et définitive.

### 3.3.B. Recommandation

Afin d'améliorer l'analyse ainsi que la priorisation des interventions recommandées et de tirer avantage des différents programmes de subventions, nous recommandons à la Direction générale, de concert avec la Direction des travaux publics et la Direction du génie, de statuer sur une réduction de la durée du cycle de production du plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées et de s'assurer que les différentes données utilisées sont à jour pour la période visée par le plan.

#### Réponse de la Direction générale :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Le cycle de production du plan d'intervention est celui recommandé par le MAMH, soit tous les quatre ans. Nous ne pouvons réduire ce cycle. Cependant, un processus est bien établi avec le MAMH pour effectuer des modifications ou mises à jour du plan d'intervention en vigueur.*

### 3.3.C. Recommandation

Afin de mesurer les efforts consentis à la remise en état de ses réseaux découlant du plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées, et dans le cadre de son projet de gestion intégrée des actifs, nous recommandons à la Direction générale, de concert avec la Direction du génie et le Bureau de projets et des actifs, de développer des indicateurs de gestion permettant de suivre l'évolution et la réalisation du plan d'intervention et d'établir le lien avec le plan triennal d'immobilisations.

**Réponse de la Direction générale :**

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Le Bureau de projets et des actifs ajoutera, à sa liste d'indicateurs, l'avancement de la réalisation du plan d'intervention en lien avec le PTI. (Échéancier prévu : décembre 2023)*

**3.3.D. Recommandation**

Afin de pouvoir établir des cibles à atteindre pour remettre en état les réseaux souterrains et le réseau routier de la Ville, nous recommandons à la Direction générale de soumettre, pour approbation du conseil municipal, les stratégies d'investissement à long terme propres à ces réseaux.

**Réponse de la Direction générale :**

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Le Bureau de projets et des actifs prévoit déposer au conseil municipal le plan stratégique en gestion des actifs au cours de l'année 2022. Le plan stratégique contient les étapes qui permettront à la Ville de cibler les stratégies d'investissement à long terme, propres à chacun des actifs. Ces stratégies d'investissement seront soumises annuellement à l'approbation du conseil municipal. (Échéancier prévu : décembre 2025)*

### 3.3.E. Recommandation

Au dépôt du rapport final d'auscultation de 2019, nous recommandons à la Direction générale, à la Direction des travaux publics, à la Direction du génie et au Bureau de projets et des actifs d'évaluer si les stratégies et le niveau d'investissement depuis 2015 ont permis d'améliorer l'état du réseau routier, d'en faire rapport au conseil municipal et de revoir, s'il y a lieu, la stratégie d'investissement.

**Réponse commune de la Direction générale, de la Direction des travaux publics, de la Direction du génie et du Bureau de projets et des actifs :**

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*À la suite de la livraison du rapport d'auscultation, nous prévoyons une présentation des résultats au conseil municipal au cours de l'année 2022. (Échéancier prévu : septembre 2022)*

### 3.3.F. Recommandation

Afin de permettre aux soumissionnaires de mieux apprécier la portée des ouvrages, nous recommandons à la Direction des travaux publics, de concert avec la Direction de l'approvisionnement, d'évaluer la possibilité de rendre disponibles plus d'informations sur les conditions d'exécution propres à chaque secteur d'intervention concerné par l'appel d'offres annuel relatif aux contrats de pavage en examinant notamment les pratiques utilisées par d'autres municipalités.

**Réponse de la Direction des travaux publics :**

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*La Ville prévoit insérer une clause de distribution des tonnages par centroïde géographique afin d'annoncer clairement les conditions d'exécution propres à chaque secteur d'intervention et permettre aux soumissionnaires d'estimer avec plus de justesse les frais reliés notamment au transport des matériaux et à la signalisation. (Échéancier prévu : février 2022)*

### 3.3.G. Recommandation

Par souci de transparence et d'efficacité, nous recommandons à la Direction des travaux publics et à la Direction du génie d'évaluer la possibilité de rendre disponible aux citoyens la liste des rues concernées par les grands ouvrages de reconstruction.

**Réponse commune de la Direction des travaux publics et de la Direction du génie :**

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Les grands ouvrages de reconstruction sont déjà affichés dans le PTI et sur le site Internet de la Ville. Pour les prochaines années, nous proposons d'ajouter une section pour le programme de pavage en nous inspirant du programme du plan d'intervention. Cela nous permettrait de détailler la première année du programme avec les interventions prévues. (Échéancier prévu : décembre 2022)*

## 3.4. Services aux citoyens

### 3.4.A. Contexte et constatations

**La Ville doit disposer d'objectifs clairement établis quant aux niveaux de service à offrir à ses citoyens.**

**Elle doit également disposer de moyens pour répondre rapidement aux demandes des citoyens dans les situations d'urgence.**

### Niveaux de service

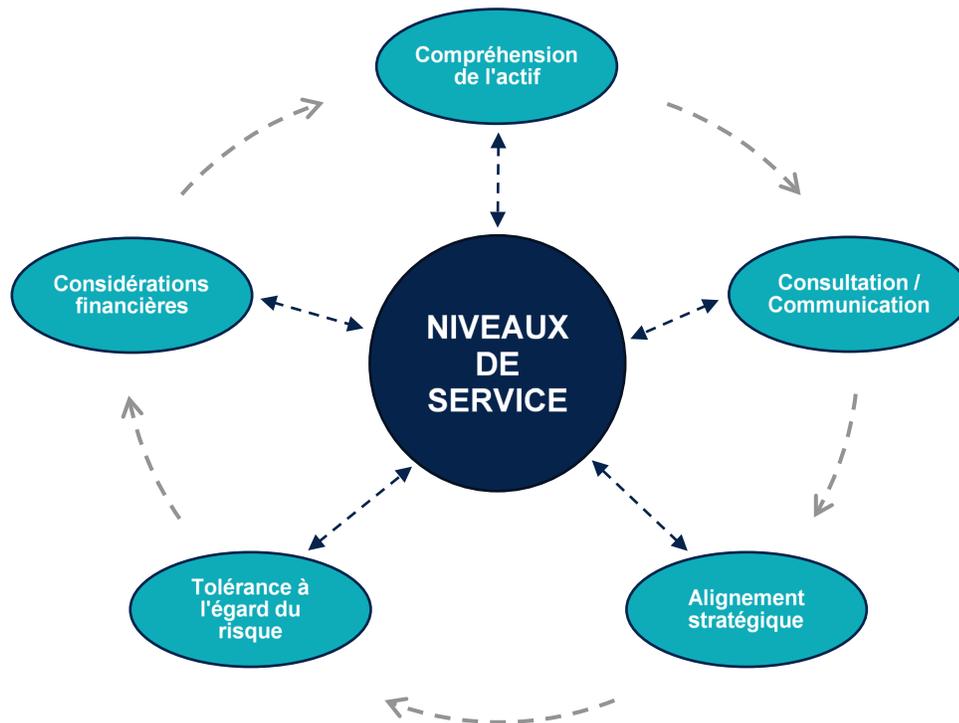
**En gestion d'actifs, le niveau de service est une mesure fondamentale à l'établissement d'orientations stratégiques, d'objectifs, de cibles à atteindre, et ce, afin de déterminer le niveau d'investissement requis pour répondre aux attentes des citoyens.**

Les niveaux de service sont des indicateurs qui reflètent les objectifs sociaux et économiques d'une collectivité. Ils représentent une mesure à la fois qualitative et quantitative du service rendu. Ils sont caractérisés, entre autres, par des paramètres de sécurité, de satisfaction, de qualité, de quantité, de capacité, de fiabilité, d'environnement, de coût, d'accessibilité, etc. Les niveaux de service sont aussi dictés par la volonté des citoyens à payer. L'exception à cette règle peut découler d'une exigence réglementaire obligeant légalement la municipalité à fournir un niveau de service minimal.

C'est ce qu'on peut lire dans les recommandations du Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU) à l'intention des élus et des gestionnaires d'actifs ainsi que dans certaines règles de l'art publiées par la Fédération canadienne des municipalités et le Conseil national de recherches du Canada.

La figure suivante présente différentes activités nécessaires à l'élaboration des niveaux de service et qui sont étroitement liées entre elles.

**Figure 9**  
**Prestation des niveaux de service**



Source : Inspirée de l'*InfraGuide – Innovations et règles de l'art*, « L'élaboration de niveaux de service », décembre 2002.

Selon l'information obtenue, la Ville a pour objectif de produire un catalogue de services en lien avec ses regroupements d'actifs. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de l'élaboration de son plan stratégique de gestion des actifs qui doit être déposé au conseil municipal en début d'année 2022. Un sous-comité du comité sur

les travaux publics et le génie a d'ailleurs été créé en mars 2021 pour se pencher sur la question des niveaux de service.

**À notre avis, chacun des services offerts doit s'appuyer sur des objectifs clairs et sur des cibles à atteindre, lesquels doivent impérativement être approuvés par le conseil municipal.**

**En établissant les niveaux de service, la Direction générale doit donner l'assurance au conseil municipal qu'ils sont conformes à la capacité financière des citoyens et de la municipalité et qu'ils sont alignés sur la vision stratégique de la Ville tout en tenant compte des obligations légales et réglementaires.**

### **Demandes des citoyens**

À titre informatif, il existe au sein de la Ville un service 311 qui permet aux citoyens, via une application mobile, d'informer la Ville de problèmes observés sur la voie publique, tels que des nids de poule, des lampadaires défectueux, des couverts de puisards déplacés. Ce service permet également à un citoyen de suivre sa requête et d'y ajouter, lorsque requis, des informations complémentaires à sa demande aussi longtemps que la requête demeure ouverte. L'application permet également de visualiser sur la carte de la Ville toutes les requêtes signalées par les citoyens.

C'est la Direction des travaux publics qui prend en charge les requêtes concernant les voies publiques. Chaque requête doit être traitée en fonction d'un arbre de décision, lequel est illustré dans le document « Niveaux de services – Conditions

de réfection d'une requête de pavage (travaux publics) », et elle est consignée dans une base de données qui permet à la Direction des travaux publics d'en effectuer un suivi. Des rapports de gestion sont également disponibles et ils permettent d'évaluer la performance des équipes à répondre rapidement aux demandes des citoyens. Le niveau de service relatif aux requêtes fait partie des sujets abordés et suivis par le comité sur les travaux publics et le génie. Bien que l'information soit disponible, notre mission d'audit n'a pas porté sur l'évaluation de ces requêtes. Un rapport spécifique sur la gestion des requêtes des citoyens (311) sera déposé dans le cadre d'une mission d'audit sur ce sujet.

#### 3.4.B. Recommandation

Afin d'améliorer son processus décisionnel et d'optimiser ses investissements en immobilisations, nous recommandons à la Direction générale de poursuivre sa démarche d'élaboration d'un catalogue de services, lequel doit s'appuyer sur des objectifs clairs et sur des cibles à atteindre.

#### Réponse de la Direction générale :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*La Direction générale a débuté la préparation du catalogue de services par la mise en place du processus de chaînes de services aux citoyens. Par la suite, chaque chaîne aura la responsabilité d'établir un catalogue pour le service auquel elle sera associée et pourra se définir des objectifs clairs sur des cibles à atteindre. (Échéancier prévu : décembre 2023)*

### 3.4.C. Recommandation

Nous recommandons à la Direction générale de soumettre ce catalogue de services au conseil municipal pour approbation en lui donnant l’assurance que les niveaux de service prévus au catalogue tiennent compte de la capacité financière des citoyens et de la Ville et qu’ils sont alignés sur la vision stratégique de la Ville tout en tenant compte de ses obligations légales et réglementaires.

#### Réponse de la Direction générale :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Le catalogue de services réalisé par les chaînes de services aux citoyens sera soumis au conseil municipal pour adoption. (Échéancier prévu : décembre 2024)*

### 3.4.D. Recommandation

Par souci de transparence, nous recommandons à la Direction générale, via le conseil municipal, de communiquer le catalogue de services à la population trifluvienne une fois approuvé.

#### Réponse de la Direction générale :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Le catalogue de services réalisé par les chaînes de services aux citoyens pourra être communiqué à la population trifluvienne une fois approuvé par le conseil municipal. (Échéancier prévu : décembre 2025)*

## 3.5. Processus de suivi et reddition de comptes

### 3.5.A. Contexte et constatations

**Le processus de reddition de comptes doit être établi et documenté et il doit assurer la prise de décisions en temps opportun tant au niveau de l'instance politique qu'administrative.**

**Il existe au sein de la Ville une culture de gouvernance qui est bien établie et qui appuie les processus décisionnels tant au niveau administratif que politique. Cette culture de gouvernance favorise de plus en plus une gestion intégrée des dossiers et elle tend à éliminer les approches en silo.**

#### Sur le plan administratif

Dans le cadre de notre mission d'audit, les trois comités suivants jouent un rôle important dans la gestion des actifs :

- le comité de gouvernance;
- le comité sur les travaux publics et le génie;
- le comité directeur de la gestion intégrée des actifs.

#### Comité de gouvernance

Sous la responsabilité de la Direction générale, le comité de gouvernance assure la mise à jour périodique de la mission, de la vision et du suivi du processus de planification stratégique de la Ville. Il analyse les dossiers qui lui sont présentés et il prend des décisions en vue d'atteindre les objectifs de la Ville et de respecter ses

priorités. Sur la base des besoins des directions, il élabore et présente le PTI au conseil municipal pour adoption. Il est chargé d'appliquer la vision de la Ville afin de couvrir et d'atténuer les risques stratégiques, opérationnels, financiers, juridiques, internes et externes, sociaux et politiques. Durant toute l'année, le comité de gouvernance prend des décisions qui orientent la réalisation du PTI en suivant les besoins évolutifs et les contraintes.

Les membres de la Direction générale et le responsable du Bureau de projets et des actifs sont présents sur ce comité, ce qui facilite la communication des décisions qui en découlent ainsi que la coordination entre les directions de services. Le Bureau de projets et des actifs accompagne la Direction générale dans la sélection et la priorisation des projets. Il assure globalement le suivi du portefeuille de projets quant aux coûts et aux échéanciers. C'est le Bureau de projets et des actifs qui est responsable de définir et de maintenir le référentiel en gestion de projets pour la Ville. Il est également responsable du PTI.

Le comité de gouvernance utilise plusieurs outils pour faciliter la prise de décisions, entre autres :

- le processus de priorisation des demandes de projets;
- les critères d'évaluation des projets de pérennité;
- les critères d'évaluation des nouveaux projets;
- le suivi du PTI.

Tous les projets inscrits au PTI sont revus par le comité de gouvernance aux deux étapes importantes dans le cycle de vie d'un projet, soit à la phase A « Besoins » et à la phase B « Préparation de l'avant-projet » au stade de la charte du projet.

**Nous avons pu constater la pertinence des sujets traités au comité de gouvernance (p. ex. PTI et suivi du PTI, demandes de projets, charte du projet). Tous les ordres du jour et les comptes rendus des rencontres ainsi que les documents en support aux dossiers présentés sont conservés sur la plateforme SharePoint du comité de gouvernance et ils sont facilement accessibles.**

#### Comité sur les travaux publics et le génie

Le comité sur les travaux publics et le génie est un comité consultatif ayant été créé par le conseil municipal le 17 décembre 2019 (C-2019-1434). Sa création a de fait modifié la constitution de la commission sur les travaux publics et le génie qui avait été créée aux termes de la résolution C-2018-1040 adoptée par le conseil municipal lors de la séance du 18 septembre 2018.

Ce comité est composé de six membres et il est présidé par un membre du conseil municipal :

- quatre élus municipaux trifluviens;
- deux citoyens de la Ville qui n'ont pas occupé un poste de fonctionnaire au sein de la Ville dans les cinq années ayant précédé la date de leur nomination.

Le maire a le droit d'assister aux réunions du comité et de voter sur les recommandations que le président du comité formule.

Les employés municipaux, le directeur général adjoint de la proximité, le directeur des travaux publics et le directeur du génie ont d'office le droit d'assister aux

réunions du comité. Ils n'en sont pas membres et n'ont pas le droit de voter sur les recommandations que le président formule, sauf si ce dernier, de concert avec la directrice générale, en décide autrement pour des raisons de saine gestion.

Les travaux du comité se limitent au mandat et aux fonctions prévus à l'article 3 de la résolution et à tout mandat spécifique que le conseil municipal ou le comité exécutif peuvent lui confier dans les domaines d'activité relatifs à la planification des infrastructures, incluant les bâtiments et leur pérennité, la construction et l'entretien des réseaux d'aqueduc, d'égouts, d'éclairage et d'électricité, des voies publiques et des trottoirs.

Le comité peut donner son avis sur l'avancement des projets du génie et des travaux publics en cours et il peut faire des recommandations sur les démarches d'amélioration continue qui devraient être entreprises pour les mener à bien.

Le comité peut donner des avis et formuler des recommandations par l'entremise de son président au conseil municipal ou au comité exécutif, le cas échéant, sur :

- les actions à prioriser en lien avec les plans d'action qui peuvent être élaborés relativement aux matières ci-haut mentionnées;
- les niveaux de service en matière de travaux publics et d'ingénierie (p. ex. entretien des voies publiques, des réseaux d'aqueduc, d'égouts, d'éclairage et d'électricité ainsi que des immeubles) en fonction de critères que peut lui donner le conseil municipal ou, à défaut, qui tiennent compte notamment des besoins de la population trifluvienne et de sa capacité de payer;
- le niveau de service pour le 311; il informe ces instances sur l'évolution des demandes et des requêtes;
- les programmes gouvernementaux de subventions des infrastructures.

Le comité n'a aucun pouvoir de surveillance de l'administration des services municipaux ni aucune compétence pour délibérer sur l'administration des affaires de la Ville. Il n'a aucun pouvoir de dépenser ou d'engager le crédit de la Ville.

Le comité se réunit aussi souvent que le nécessite l'exercice de ses fonctions.

Les recommandations formulées par la présidence du comité sont consignées au procès-verbal de la réunion, lequel est transmis à la greffière qui voit à ce qu'il soit soumis au comité exécutif.

**Nous avons pu constater la pertinence des sujets discutés au comité sur les travaux publics et le génie, dont certains sont en lien avec notre mission d'audit. À titre d'exemples :**

- le plan de pavage;
- le PTI – planification des projets;
- les principaux enjeux en lien avec les plans directeurs (eaux usées, eau potable);
- le plan d'intervention – projets planifiés;
- la présentation de certains avant-projets à la demande du comité de gouvernance;
- la présentation de sujets pouvant découler de la mise en œuvre du projet sur la gestion intégrée des actifs.

**Tous les ordres du jour et les procès-verbaux des rencontres ainsi que les documents en support aux différents dossiers présentés sont conservés sur la plateforme SharePoint du comité.**

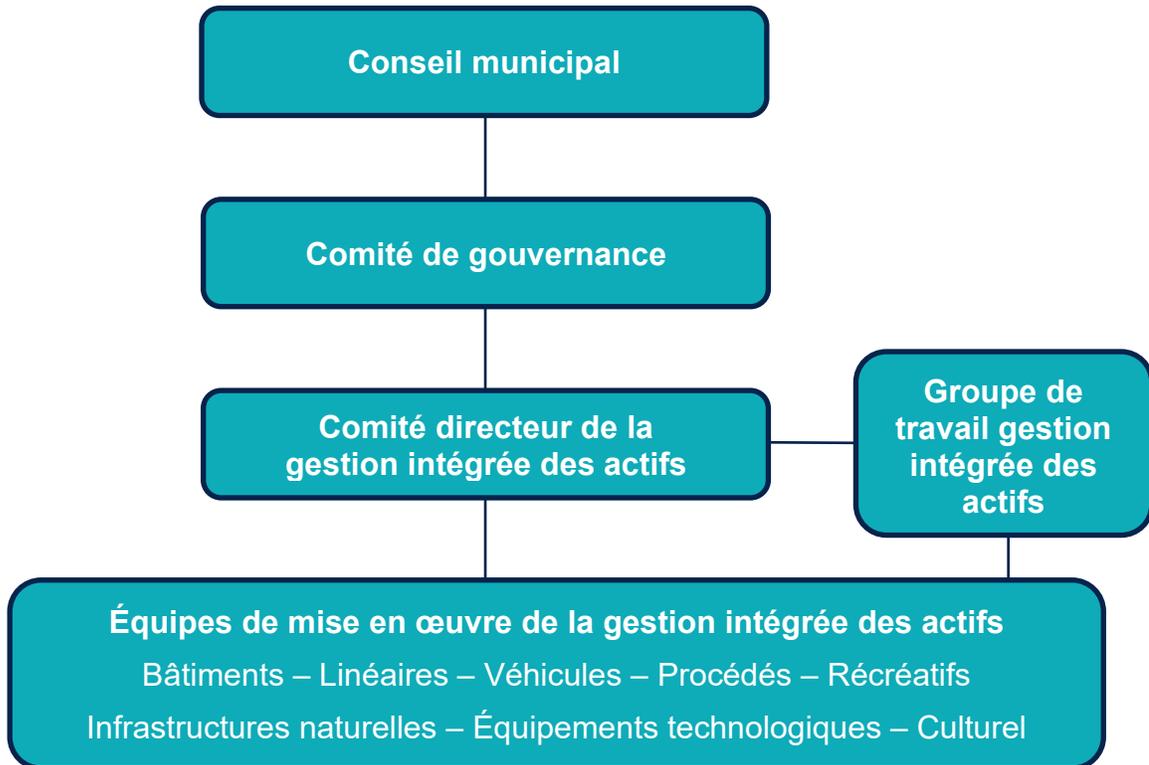
### Comité directeur de la gestion intégrée des actifs

Dans un esprit d'amélioration continue, la Ville a entrepris depuis 2017 une démarche afin d'améliorer son cadre de gestion au niveau de ses actifs.

L'objectif de la Ville est d'arriver à prioriser ses investissements en se basant sur un processus décisionnel axé sur une gestion intégrée de ses actifs.

En 2018, elle a créé une structure de gouvernance en gestion d'actifs afin d'assurer l'élaboration et l'implantation d'outils ainsi que de meilleures pratiques en gestion d'actifs, et ce, pour l'ensemble des regroupements d'actifs de la Ville sur la base des résultats de l'analyse de maturité. La figure suivante présente la structure organisationnelle.

Figure 10  
Structure organisationnelle en gestion d'actifs



Source : Informations obtenues du Bureau de projets et des actifs.

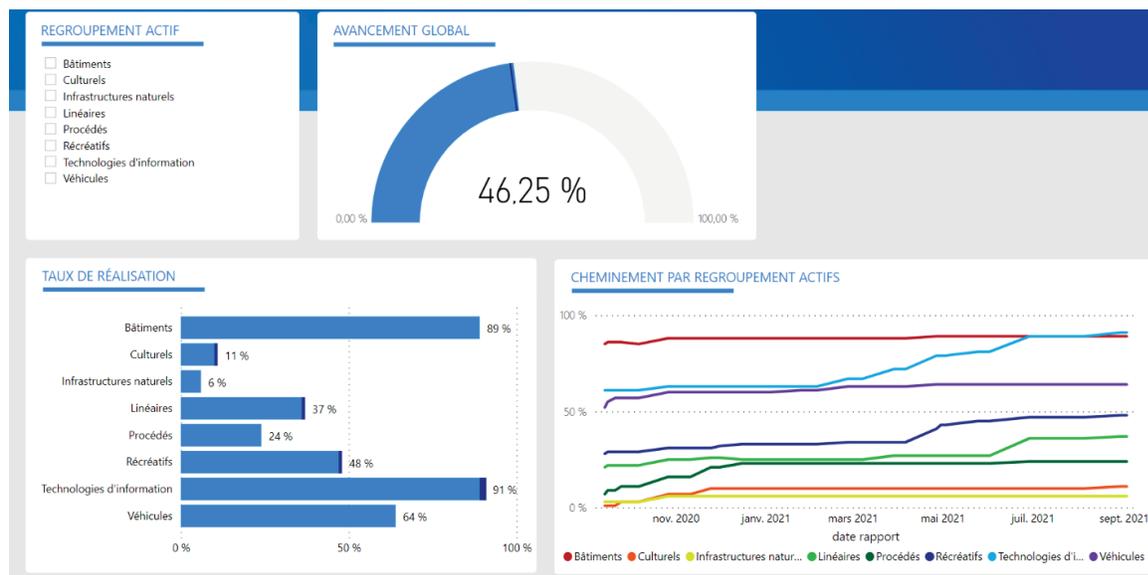
En 2019, la Ville a procédé à une analyse de maturité de ses processus décisionnels, ce qui lui a permis de prendre conscience de leurs lacunes en matière de gestion des actifs.

En janvier 2020, le conseil municipal a adopté la Politique sur la gestion intégrée des actifs. Cette politique priorise une planification des actifs futurs et elle fait le lien avec les services municipaux. **À cet effet, afin d'améliorer son processus décisionnel et le choix de ses investissements, la Ville devra définir dans un**

avenir rapproché les niveaux de service qu'elle souhaite maintenir et offrir à la population trifluvienne, comme nous l'avons mentionné à la section 3.4.

Dans le cadre du suivi de ce projet, le Bureau de projets et des actifs met à la disposition de la Ville et des élus un rapport permettant de suivre l'avancement des travaux des équipes de mise en œuvre au niveau de chacun des regroupements d'actifs. En date du 31 août 2021, l'équipe de mise en œuvre du regroupement des actifs linéaires cumulait un taux de réalisation de 37 %.

**Figure 11**  
**Degré d'avancement de la gestion des actifs**



Source : Bureau de projets et des actifs.

Nous avons pu constater la pertinence des sujets traités au comité directeur de la gestion intégrée des actifs. Tous les ordres du jour et les comptes

**rendus des rencontres ainsi que les documents en support aux différents dossiers présentés sont conservés sur la plateforme SharePoint du comité directeur et sont facilement accessibles.**

### **Sur le plan politique**

Le conseil municipal se réunit en général deux fois par mois selon le calendrier dûment approuvé par résolution en conformité à l'article 319 de la LCV. Le comité exécutif, quant à lui, se réunit selon le calendrier établi en vertu de l'article 91 du *Règlement intérieur du Conseil* (2001, chapitre 1).

**Nous avons pris connaissance des documents déposés au conseil municipal et au comité exécutif en lien avec l'objectif de notre mission d'audit et nous sommes d'avis que les dossiers que nous avons regardés et qui nécessitaient l'approbation du conseil municipal sont conformes aux dispositions de la LCV et de la réglementation de la Ville, le cas échéant.**

Outre les réunions régulières, le conseil municipal se réunit tous les mardis, dont deux fois par mois pour des séances d'information sur différents sujets concernant les affaires de la municipalité. Tous les conseillers sont invités à être présents à ces rencontres et à prendre acte du dépôt des documents. C'est au cours de ces rencontres que se fait le suivi de différents dossiers d'intérêt pour le conseil municipal, comme le suivi du PTI, le suivi de l'avancement de certains dossiers comme celui sur la gestion des actifs, la présentation de la Politique sur la gestion intégrée des actifs avant son approbation, la présentation du plan d'intervention et des propositions de stratégies.

De plus, dans le cadre d'une vision à plus long terme des projets d'investissement, la Direction générale et le Bureau de projets et des actifs travaillent depuis quelques années avec le conseil municipal sur un PQI. Ce dernier demeure un document de travail, puisque seul le PTI est approuvé par le conseil municipal afin de répondre aux exigences du MAMH.

Les projets insérés au PQI sont alignés sur la Vision 2030 et sur la Politique de développement durable; ce sont ceux jugés essentiels ou obligatoires en fonction de certains critères, dont la pérennité des infrastructures, la sécurité des usagers, les contraintes réglementaires, l'obtention de subventions spécifiques et significatives (> 40 %) et les demandes du conseil municipal.

De plus, le Bureau de projets et des actifs met à la disposition du conseil municipal et de la Ville différents outils leur permettant de suivre l'avancement des projets.

**Dans le cadre de nos travaux, nous avons pu constater la présence de plusieurs documents de travail et de présentations servant à informer le conseil municipal de l'évolution de certains dossiers ou enjeux liés à la gestion des actifs. Ces différents dossiers servent dans bien des cas d'intrants à la prise de décisions.**

**Toutefois, il n'existe pas au sein de la Direction générale et du conseil municipal de tableau de bord par catégories d'actifs qui pourrait faciliter la prise de décisions en prenant en considération les éléments suivants :**

- le portrait de l'actif (inventaire, valeur de l'actif, âge et état);
- le niveau de service (rendement des services, cible);

- les stratégies de gestion sur le cycle de vie (croissance, remise en état, renouvellement, entretien);
- les stratégies financières (déficit d'entretien, historique et prévision des dépenses, sources de financement).

### 3.5.B. Recommandation

Dans un contexte d'amélioration continue et afin de faciliter la prise de décisions, nous recommandons au Bureau de projets et des actifs, de concert avec la Direction des travaux publics et la Direction du génie, d'élaborer un tableau de bord de niveau stratégique qui prend en compte le portrait de l'actif, le niveau de service, les stratégies de gestion envisagées et les stratégies financières.

#### Réponse du Bureau de projets et des actifs :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Nous ajoutons en continu, sur l'intranet de la Ville, des tableaux de bord de niveau stratégique qui prennent en compte le portrait de l'actif et les stratégies financières. La détermination des niveaux de service passe par la mise en place d'un catalogue de services qui permettra à l'organisation d'identifier des objectifs par service et des stratégies de gestion.  
**(Échéancier prévu : décembre 2023)***

## 4. CONCLUSION

Nous sommes d'avis que les mesures prises par la Ville, ou en voie de l'être, favorisent une gestion efficace et efficiente de ses réseaux souterrains (conduites d'eau potable et d'égouts) et de son réseau routier dans l'optique de répondre adéquatement au niveau de service attendu, et ce, en conformité aux lois, aux règlements et aux politiques qui la régissent.

En effet, depuis quelques années, la Ville a déployé des efforts considérables pour compléter :

- la collecte des données de ses réseaux d'eau potable, d'égouts et de chaussées, le découpage des réseaux ainsi que leur hiérarchisation;
- l'auscultation des infrastructures municipales;
- l'évaluation de l'état des infrastructures et la détermination des statuts de condition via les différents indicateurs en eau potable, en égouts et en chaussées.

Par ailleurs, bien que la Ville possède une bonne connaissance de l'inventaire de ses réseaux, elle devra poursuivre ses efforts pour collecter et colliger les données qui sont manquantes.

Ses réseaux vieillissent; elle doit par conséquent poursuivre ses efforts pour mieux connaître leur état. Elle devra de plus s'assurer que le niveau d'investissement est suffisant pour remettre en état ses infrastructures, sans compromettre les générations futures. Avant de produire un plan stratégique en gestion d'actifs, la

Ville devra s'assurer d'avoir en main tous les éléments relatifs à la connaissance de ses actifs et du niveau de service qu'elle souhaite offrir et maintenir.

Elle devra, entre autres, définir et implanter, à un niveau plus stratégique, de nouveaux indicateurs de gestion afin d'améliorer l'évaluation de l'état des réseaux, d'établir des cibles à atteindre et de mieux définir ses stratégies d'investissement. Ces dernières, qui sont proposées par les directions de services, devraient faire l'objet d'une approbation du conseil municipal.

À terme, le plan stratégique en gestion d'actifs devrait pouvoir transmettre des orientations stratégiques claires et des cibles mesurables à atteindre.

Le cycle et la durée de la production du plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées devraient être revus afin d'améliorer l'analyse et la priorisation des interventions recommandées.

Finalement, la Ville maintient une culture de gouvernance qui favorise de plus en plus une gestion intégrée des dossiers et elle tend à éliminer les approches en silo. Toutefois, afin d'améliorer et de faciliter sa prise de décisions, sur le plan de la reddition de comptes au conseil municipal, elle devra élaborer un tableau de bord de niveau stratégique qui prend en compte le portrait de l'actif, le niveau de service, les stratégies de gestion envisagées ainsi que les stratégies financières.

## ANNEXE I – À PROPOS DE L'AUDIT

En vertu de l'article 107.7 de la LCV, le vérificateur général doit notamment effectuer la vérification des comptes et affaires de la municipalité. Selon les dispositions de l'article 107.8 de la LCV, cette vérification comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité aux lois, règlements, politiques et directives ainsi que la vérification de l'optimisation des ressources.

Le présent rapport de mission d'audit indépendant sur la gestion des actifs linéaires s'inscrit dans la foulée de l'application de ces articles de loi.

Le Bureau du vérificateur général applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1 « Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification » du *Manuel de CPA Canada – Certification* et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité qui comprend des encadrements en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. En outre, il se conforme aux règles sur l'indépendance et de déontologie du *Code de déontologie* de CPA Canada, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCM) 3001 « Missions d'appréciation directe » du *Manuel de CPA Canada – Certification*.

La responsabilité du vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit qui était d'évaluer si la Ville de Trois-Rivières a mis en place des mesures lui permettant une gestion efficace et efficiente de ses actifs linéaires (réseaux souterrains et réseau routier) afin de répondre adéquatement au niveau de service attendu, et ce, en conformité aux lois, aux règlements et aux politiques

qui la régissent. À cette fin, nous avons obtenu les éléments probants suffisants et appropriés, et notre évaluation est fondée sur les critères d'évaluation suivants jugés valables dans les circonstances :

#### **1. Gestion de l'information et identification des besoins**

- La Ville dispose d'un système d'information de gestion efficace qui lui permet d'identifier ses besoins en matière de gestion de ses infrastructures.

#### **2. Planification et orientations stratégiques**

- Les orientations stratégiques de la Ville sont établies et elles favorisent une gestion intégrée et efficace de ses infrastructures.

#### **3. Plans de gestion et mise en œuvre**

- La Ville dispose de plans de gestion qui lui assurent le renouvellement, le maintien et la construction de nouvelles infrastructures.
- La Ville exerce un suivi rigoureux quant à la qualité des travaux et des matériaux utilisés.

#### **4. Services aux citoyens**

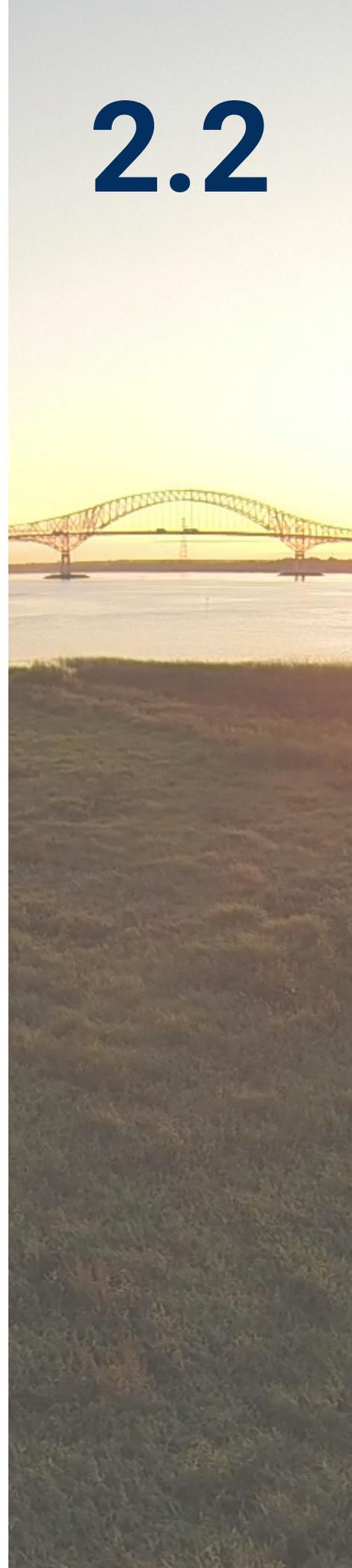
- La Ville dispose d'objectifs clairement établis quant aux niveaux de service à offrir à ses citoyens.

#### **5. Processus de suivi et reddition de comptes**

- Le processus de reddition de comptes est établi et documenté; il assure la prise de décisions en temps opportun tant au niveau de l'instance politique qu'administrative.



## **Systeme d'appels d'urgence 9-1-1**





## Faits saillants de l'audit

### Objectif

Cet audit avait pour objectif de déterminer si le service centralisé d'appels d'urgence (CAU) 9-1-1 et les processus de répartition secondaire sont adéquats et s'ils respectent les exigences du *Règlement sur les normes, les spécifications et les critères de qualité applicables aux centres d'urgence 9-1-1 et à certains centres secondaires d'appels d'urgence*<sup>5</sup>.

### Résultats

Le CAU 9-1-1 et le traitement des interventions d'urgence sont des éléments cruciaux pour la santé et la sécurité des citoyens. La Ville de Trois-Rivières (la Ville) a la responsabilité d'offrir un service sans faille et en continu dans ce domaine.

Ainsi, la Ville a retenu les services d'un fournisseur externe spécialisé dans le traitement des appels d'urgence pour gérer les appels primaires du 9-1-1 ainsi que le traitement et la répartition des appels requérant le service des incendies. Quant aux appels nécessitant le service de police, ils sont transférés au centre secondaire de traitement et de

---

<sup>5</sup> RLRQ, chapitre S-2.3, r. 2.

## Faits saillants de l’audit

### Résultats

(suite)

répartition des appels d’urgence (CSAU), géré par la Direction de la police de la Ville. Les appels liés à la santé, quant à eux, sont dirigés vers le Centre de communication santé de la Mauricie et du Centre-du-Québec (CCSMCQ). Soulignons que tant les centres d’appels offrant le CAU 9-1-1 que les CSAU doivent être certifiés par le ministère de la Sécurité publique (MSP).

Nous avons constaté que le CAU et les CSAU du service des incendies et du service de police sont conformes aux exigences du MSP et que ces centres ont reçu leur certificat de conformité. Nous pouvons affirmer que, de façon générale, le service d’appels d’urgence est efficace et opérationnel en tout temps. Quant au CCSMCQ (service de santé), il n’a pas fait l’objet de notre mission.

Néanmoins, dans la perspective d’améliorer le service d’appels d’urgence, nous formulons quelques recommandations ayant trait à la qualité du service, à la protection des équipements technologiques et des informations, à la continuité des opérations, à la gestion des ressources humaines, à la gestion du contrat avec le fournisseur

## Faits saillants de l'audit

### Résultats (suite)

externe ainsi qu'à la reddition de comptes de ce dernier.

## Faits saillants de l’audit

### Recommandations

*Nous avons formulé différentes recommandations aux entités auditées, lesquelles sont présentées ci-contre.*

*Nous tenons à souligner que la direction de chacune des entités auditées a adhéré à toutes nos recommandations.*

*Les réponses des directions auditées sont reproduites à la suite des recommandations de notre rapport d’audit.*

### Qualité du service

- Réaliser des sondages auprès des citoyens quant à leur perception de la qualité des interventions d’urgence. **(3.1.B)**
- Préciser au fournisseur externe du service centralisé d’appels d’urgence 9-1-1 les besoins spécifiques d’information du service de police pour la priorisation des interventions. **(3.1.B)**
- Améliorer le programme de sensibilisation aux citoyens sur l’utilisation du système d’appels d’urgence 9-1-1. **(3.1.C)**

### Protection des équipements technologiques et des informations

- Procéder annuellement à des tests d’intrusion sur l’environnement informatique du centre secondaire de traitement et de répartition des appels d’urgence du service de police. **(3.3.B)**

## Faits saillants de l'audit

### Recommandations (suite)

- Prévoir un environnement informatique de tests afin de garantir l'intégrité et l'efficacité des nouvelles versions du logiciel destiné au centre secondaire de traitement et de répartition des appels d'urgence du service de police. **(3.3.C)**
- Implanter un deuxième système téléphonique avec des entrées indépendantes au centre de relève du centre secondaire de traitement et de répartition des appels d'urgence du service de police. **(3.3.C)**

### Disponibilité et continuité des opérations

- Mener à terme le projet d'installation du site de relève des technologies de l'information. **(3.4.B)**
- Documenter un plan de relève des technologies de l'information. **(3.4.B)**
- Prévoir des exercices réguliers du plan de relève des technologies de l'information. **(3.4.B)**

## Faits saillants de l'audit

### Recommandations

(suite)

- Développer un plan de continuité des affaires en prévision d'une perte de personnel importante. **(3.4.C)**

### Gestion des ressources humaines et formation

- Achever le projet qui permettra à la Direction de la police d'offrir du soutien psychologique aux préposés en cas de symptômes post-traumatiques. **(3.5.B)**
- Travailler avec les institutions d'enseignement supérieur de la région pour intégrer et promouvoir des programmes de formation spécifiques en matière de centres d'appels. **(3.5.C)**

### Gestion du contrat

- Préparer un plan d'affaires étoffé pour justifier la poursuite d'un partenariat avec une firme externe pour le service d'appels d'urgence 9-1-1. **(3.6.B)**

## Faits saillants de l'audit

### Recommandations (suite)

#### Processus de reddition de comptes aux instances

- Demander au fournisseur externe du système d'appels d'urgence 9-1-1 de mettre en place un processus de reddition de comptes annuelle.  
**(3.7.B)**



## Table des matières

<b>1. Contexte de l'audit</b> .....	<b>153</b>
<b>2. Objectif et portée de l'audit</b> .....	<b>155</b>
<b>3. Résultats de l'audit</b> .....	<b>158</b>
3.1. Qualité du service .....	159
3.2. Protection et contrôles d'accès aux sites .....	163
3.3. Protection des équipements technologiques et des informations .....	164
3.4. Disponibilité et continuité des opérations .....	168
3.5. Gestion des ressources humaines et formation .....	170
3.6. Gestion du contrat .....	173
3.7. Processus de reddition de comptes aux instances .....	175
<b>4. Conclusion</b> .....	<b>177</b>
<b>Annexe I – À propos de l'audit</b> .....	<b>179</b>

## Liste des figures

Figure 1	Processus de réception, de traitement et de répartition des appels d'urgence 9-1-1 .....	158
----------	--	-----

## Liste des sigles

<b>CAU</b>	service centralisé d’appels d’urgence 9-1-1	<b>LCV</b>	<i>Loi sur les cités et villes</i>
<b>CSAU</b>	centre secondaire des appels d’urgence	<b>MSP</b>	ministère de la Sécurité publique

### 1. CONTEXTE DE L'AUDIT

À l'instar de l'ensemble des municipalités du Québec, la Ville de Trois-Rivières (la Ville) doit offrir un système d'appels d'urgence 9-1-1 adéquat à tous ses citoyens. Pour ce faire, la Ville a recours à un fournisseur externe qui agit à titre de service centralisé d'appels d'urgence (CAU) pour les appels logés au 9-1-1.

À la suite d'un appel d'urgence, les interventions sont classées selon le type de service requis, soit :

- le service des incendies;
- le service de police;
- le service de santé (ambulance).

L'efficacité de la répartition des appels en fonction de ces services est cruciale. Ainsi, à la suite d'un appel d'un citoyen au service 9-1-1, le CAU le transfère à un centre secondaire de traitement et de répartition des appels d'urgence (CSAU) qui prend en charge la suite du processus selon la nature de l'intervention requise.

Dans le contexte de la Ville, le fournisseur externe gère également le CSAU pour les appels requérant le service des incendies.

En ce qui concerne les interventions du service de police, les appels sont transférés au CSAU de la Direction de la police de la Ville.

Quant aux appels requérant les services de santé, ils sont dirigés vers le Centre de communication santé de la Mauricie et du Centre-du-Québec (CCSMCQ); les cartes d'appel sont envoyées directement sur les terminaux dans les ambulances.

Nos travaux ont permis d'évaluer l'efficacité de la gestion du CAU et des CSAU, selon les volets suivants :

- Volet 1 – Qualité du service;
- Volet 2 – Protection et contrôles d'accès aux sites;
- Volet 3 – Protection des équipements technologiques et des informations;
- Volet 4 – Disponibilité et continuité des opérations;
- Volet 5 – Gestion des ressources humaines et formation;
- Volet 6 – Gestion du contrat;
- Volet 7 – Processus de reddition de comptes aux instances.

## 2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions des articles 107.7 et 107.8 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV)<sup>6</sup>, nous avons réalisé une mission d'audit d'optimisation des ressources portant sur le système d'appels d'urgence 9-1-1.

L'objectif était de déterminer si le CAU 9-1-1 et les processus de répartition secondaire sont adéquats et s'ils respectent les exigences du *Règlement sur les normes, les spécifications et les critères de qualité applicables aux centres d'urgence 9-1-1 et à certains centres secondaires d'appels d'urgence*<sup>7</sup>. Outre ce règlement, nous nous sommes basés sur les documents suivants :

- *Loi sur la sécurité civile*<sup>8</sup>;
- *Les lois applicables au 9-1-1, Guide pour la formation des préposés*<sup>9</sup>;
- *Audit of the 911 Emergency Communications Center*<sup>10</sup>;
- *Audit Report, 911 Operations*<sup>11</sup>.

De plus, nous avons recueilli de l'information par des entrevues avec les gestionnaires impliqués dans le traitement des appels d'urgence au sein des entités suivantes :

- la Direction de la sécurité incendie et de la sécurité civile;
- la Direction de l'approvisionnement;

---

<sup>6</sup> RLRQ, chapitre C-19, à jour au 1<sup>er</sup> avril 2021.

<sup>7</sup> RLRQ, chapitre S-2.3, r. 2, à jour au 11 février 2011

<sup>8</sup> RLRQ, chapitre S-2.3, à jour au 20 mars 2019.

<sup>9</sup> Agence municipale de financement et de développement des centres d'urgence 9-1-1 du Québec, août 2013.

<sup>10</sup> Office of the City Auditor, City of Sacramento, septembre 2019.

<sup>11</sup> Office of the City Auditor, City of Austin, février 2020.

- la Direction de la police;
- la Direction des technologies de l’information;
- le fournisseur externe assurant le CAU.

Nous avons également pris connaissance de différents documents mis à notre disposition. Nous avons notamment analysé le cahier des charges du fournisseur externe en matière de CAU. Quoique cette firme est certifiée par le ministère de la Sécurité publique (MSP) et qu’elle n’est pas sous la juridiction de la Ville, nous avons eu la collaboration de celle-ci pour visiter ses locaux, et elle a répondu à notre processus d’audit pour son rôle de CSAU pour les interventions nécessitant le service des incendies.

La période visée par notre audit s’étend de mars à août 2021 et les résultats de nos travaux sont basés sur l’état de la situation qui prévalait au 31 août 2021. Par conséquent, les modifications ou les améliorations qui auraient pu être apportées ultérieurement ne sont pas reflétées dans le présent rapport.

L’annexe I intitulée « À propos de l’audit » présente les informations sur le cadre normatif afférent à la présente mission, la responsabilité du vérificateur général ainsi que le processus d’audit, dont les critères d’évaluation utilisés.

### Éléments exclus de la portée de notre audit

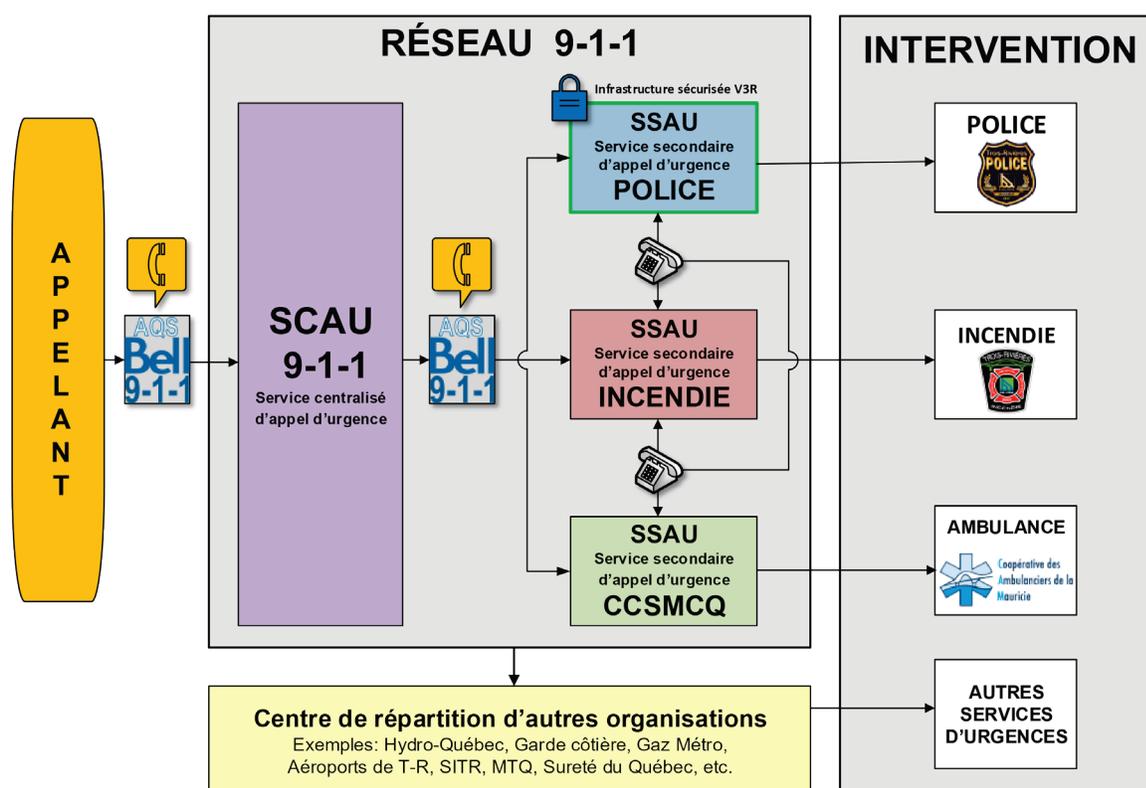
Le CSAU pour les interventions de santé, soit le Centre de communication santé de la Mauricie et du Centre-du-Québec (CCSMCQ), ainsi que les centres de répartition d’autres organisations sont exclus de la présente mission puisqu’ils ne sont pas

sous la juridiction de la Ville et qu'il n'existe pas d'entente contractuelle entre la Ville et ces parties.

### 3. RÉSULTATS DE L’AUDIT

Les processus de réception, de traitement et de répartition des appels d’urgence 9-1-1 sont présentés à la figure 1.

**Figure 1**  
**Processus de réception, de traitement et de répartition**  
**des appels d’urgence 9-1-1**



Source : Cahier des charges de l'appel d'offres pour le service de répartition d'appel 911, décembre 2015, p. 34.

Le fournisseur externe a reçu son dernier certificat de conformité le 31 août 2020 et le CSAU du service de police a reçu son rapport final d'inspection en novembre 2018.

### 3.1. Qualité du service

#### 3.1.A. Contexte et constatations

La Ville doit s'assurer de la qualité du service d'appels d'urgence 9-1-1, incluant les CSAU. Elle doit également vérifier que ces centres répondent aux critères des meilleures pratiques et aux exigences légales.

#### **Nous avons effectué, lors de notre audit, les constatations suivantes :**

- le service d'appels d'urgence et de répartition des interventions est disponible en tout temps (24 h/24, 7 j/7, 365 jours/année);
- le délai de réponse moyen est de quatre secondes, soit un résultat meilleur que l'objectif prévu à la *Loi sur la sécurité civile*;
- les informations pertinentes sont consignées dans une carte d'appel, telles que les coordonnées de l'appelant, la date et l'heure de l'appel, l'endroit de l'événement, la nature de l'appel, les informations descriptives et géographiques utilisées pour localiser l'appelant et le CSAU à qui a été transmis l'appel;
- le CAU et les CSAU assurent la présence de préposés compétents en fonction des besoins de la Ville; minimalement, deux préposés sont présents en tout temps. Ces derniers sont aptes à recevoir des appels en français et en anglais;
- des moyens de communication sont disponibles pour accepter les appels d'urgence des citoyens malentendants;

- des protocoles d'analyse des priorités et du type d'intervention d'urgence requis sont disponibles afin de guider les préposés dans leur analyse de la situation et de répondre efficacement aux requêtes des citoyens;
- le CAU a la capacité de localiser précisément l'origine d'un appel, que ce soit avec un lien téléphonique filaire ou cellulaire;
- le processus de synchronisation de l'heure est assuré par la Direction des technologies de l'information de la Ville, selon les directives du Conseil national de recherches du Canada;
- un processus de gestion des plaintes est en vigueur au CAU; il est balisé par une politique interne remise au MSP. Au CSAU du service de police, le processus est en place avec les formulaires appropriés, et les plaintes sont consignées dans le rapport annuel de la Direction de la police.

Dans l'ensemble, le CAU et le CSAU du service des incendies, tous deux gérés par le fournisseur externe, ainsi que le CSAU du service de police de la Ville répondent à l'ensemble des critères évoqués par la loi. D'ailleurs, ces trois centres d'appels ont fait l'objet d'un rapport d'inspection de la part du MSP et ils ont reçu un certificat de conformité dans ce sens.

Toutefois, nous avons constaté **qu'il n'y a pas d'évaluation du niveau de satisfaction de la part des citoyens pour évaluer la qualité du service d'appels d'urgence**. Par ailleurs, la Direction de la police considère que les **informations issues du CAU sont parfois insuffisantes pour identifier une bonne priorisation des interventions policières** (p. ex. en cas d'intrusion par effraction : est-ce que l'individu est armé, toujours sur place, etc.?).

La Direction de la police de la Ville possède un site Facebook pour sensibiliser les citoyens sur l'utilisation du 9-1-1. L'objectif de cette campagne de sensibilisation vise à informer les citoyens qu'ils doivent utiliser le numéro administratif du service de police dans le cas d'une requête non urgente. **Ce programme de sensibilisation n'est pas suffisant pour libérer le réseau d'appels d'urgence 9-1-1 des appels non urgents.**

Finalement, la possibilité d'effectuer un signalement par message texte ou photo n'est pas encore prise en charge par le CAU, puisque cette technologie n'est pas disponible au Québec. Cependant, la prochaine génération des centres d'appels d'urgence 9-1-1 prévoit intégrer cette fonction. Le fournisseur externe est impliqué dans le groupe témoin pour cette nouvelle génération prévue en 2023, mais il n'a aucun pouvoir sur cet aspect, car c'est le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) qui est responsable de la vision commune pour ce projet.

### 3.1.B. Recommandations

Afin d'améliorer la qualité du service du centre secondaire de traitement et de répartition des appels d'urgence du service de police, nous recommandons à la Direction de la police :

- de réaliser des sondages auprès des citoyens quant à leur perception de la qualité des interventions d'urgence;
- de préciser au fournisseur externe du service centralisé d'appels d'urgence 9-1-1 les besoins spécifiques d'information du service de police pour la priorisation des interventions.

**Réponse de la Direction de la police :**

*Nous sommes en accord avec les recommandations.*

*Lors du prochain sondage sur la qualité de nos services, nous inclurons le volet télécommunications afin d'évaluer la qualité de prise en charge des appels téléphoniques. (Échéancier prévu : lors du prochain sondage)*

*Nous accentuerons les suivis de contrôle de la qualité auprès du fournisseur de service 9-1-1. Nous lui signifions toutes anomalies constatées en lien avec l'arbre décisionnel. (Échéancier prévu : action en continu, suivi bimensuel)*

**3.1.C. Recommandation**

Afin de libérer le réseau 9-1-1 d'appels non urgents et ainsi de s'assurer qu'il est utilisé aux seules fins d'interventions d'urgence, nous recommandons à la Direction de la police d'améliorer le programme de sensibilisation aux citoyens sur l'utilisation du système d'appels d'urgence 9-1-1.

**Réponse de la Direction de la police :**

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Nous utiliserons les réseaux sociaux mis à notre disposition afin de véhiculer, auprès de la population, les bonnes pratiques d'utilisation du service 9-1-1, et ce, selon les problématiques récurrentes. (Échéancier prévu : biannuel)*

## 3.2. Protection et contrôles d'accès aux sites

### 3.2.A. Contexte et constatations

Les mesures de protection au site du CAU et au site du CSAU du service de police doivent respecter des normes spécifiques quant à l'emplacement physique des sites et aux équipements de protection. Par ailleurs, des contrôles d'accès au CAU et au CSAU du service de police doivent restreindre les accès aux personnes autorisées seulement.

**Nous avons effectué, lors de notre audit, les constatations suivantes :**

- le CAU et le CSAU du service de police ne sont pas situés dans une zone à risque connue;
- ils ne sont pas identifiés de l'extérieur et ils ne sont pas inscrits sur une liste téléphonique;
- des équipements de protection de l'édifice du fournisseur externe sont en place et fonctionnels, tels que :
  - un système de détection de chaleur, de fumée et de monoxyde de carbone,
  - des équipements d'extinction d'incendie,
  - un système d'interruption d'urgence de la ventilation;
- le CAU est situé au deuxième étage d'un édifice, comme recommandé par le MSP. Quant au CSAU du service de police, bien qu'il soit situé au rez-de-chaussée, les mesures de protection mises en place respectent les critères du MSP;
- les mesures de sécurité d'accès physique sont en place au CAU et au CSAU via un contrôle d'accès par carte magnétique; seul le personnel autorisé peut franchir ce point de contrôle. Les visiteurs, quant à eux, doivent être

accompagnés d’une personne autorisée et remplir un registre d’accès spécifique.

Par conséquent, nous sommes d’avis que les mesures de protection mises en place répondent aux normes que le CAU et les CSAU doivent respecter quant à leur emplacement physique, aux contrôles d’accès et aux équipements de protection physique.

### 3.3. Protection des équipements technologiques et des informations

#### 3.3.A. Contexte et constatations

Des mécanismes de prévention et de protection doivent garantir la disponibilité continue et ininterrompue des équipements technologiques, de l’alimentation électrique et du système téléphonique.

**Nous avons effectué, lors de notre audit, les constatations suivantes :**

- au CAU, un système électrique alternatif est en place grâce à des génératrices et à des systèmes d’alimentation sans coupure (UPS). Une génératrice dédiée possède une autonomie minimale de sept jours, et des tests sont effectués tous les deux mois. De plus, l’édifice est doté d’une entrée électrique ayant la capacité d’accueillir une génératrice mobile. Au CSAU du service de police, deux sources d’alimentation électrique sont présentes et une génératrice assure une solution alternative. De plus, chaque poste de travail possède une autonomie de deux heures avec l’assistance d’un appareil d’alimentation sans coupure (UPS);
- le site du fournisseur externe, qui abrite le CAU et le CSAU du service des incendies, et le CSAU du service de police disposent des équipements

téléphoniques et informatiques en redondance permettant de recevoir et de traiter l'information fournie par le service public d'appels d'urgence (Bell 9-1-1, voir la figure 1). Au CSAU du service de police, la solution alternative est l'utilisation des téléphones analogiques; **cette solution ne sera cependant plus accessible lors du déploiement du 9-1-1 de nouvelle génération, car ces téléphones analogiques seront éliminés.** En contrepartie, le service de police disposera d'un centre de relève comportant un deuxième système téléphonique avec des entrées indépendantes;

- au CAU, des mécanismes de protection des attaques informatiques et téléphoniques, incluant des tentatives d'intrusion, sont en place, suivis et certifiés en fonction des normes de niveaux d'assurance d'évaluation de la famille ISO en matière de sécurité de l'information. Les tests d'intrusion sont effectués à la demande du MSP;
- au CSAU du service de police, **les tests d'intrusion ne sont pas réalisés systématiquement tous les ans, comme stipulé par le Centre de renseignements policiers du Québec;**
- le processus pour assurer l'intégrité de la chaîne des communications est en place. L'enregistrement des cartes d'appel, lesquelles sont créées par le CAU, assure la confidentialité et l'intégrité de l'information via le fournisseur de l'application. Toutes les communications téléphoniques et émises sur les ondes radio sont automatiquement conservées dans un logiciel d'enregistrement pour une durée de 40 mois;
- au CAU, un programme d'entretien préventif des équipements est en place, et les processus de mise à jour et de support en tout temps des logiciels requis pour la répartition des appels sont assurés à l'interne. Un environnement informatique de formation sert également d'environnement de tests et de préproduction; il est utilisé avant l'installation des nouvelles versions de logiciels dans l'environnement de production pour garantir leur efficacité;

- au CSAU du service de police, le logiciel de traitement et de répartition des appels est fourni et supporté par une firme externe. Cette dernière assure la disponibilité du logiciel et le support en cas de problème selon des clauses contractuelles. En revanche, **le processus de mise à jour du logiciel est rudimentaire, car il n’y a pas d’environnement de développement ni de tests avant la mise en production.** Cet aspect sera comblé lors de l’implantation du site de relève mentionné précédemment;
- le processus d’enregistrement et de consignation des appels ainsi que de conservation des cartes d’appel est en place. Les règles d’accès aux informations sont basées sur la notion du besoin de savoir ou de traiter exclusivement. Les cartes d’appel ainsi que tous les autres documents peuvent être imprimés et utilisés seulement dans l’exercice du travail. Ils ne peuvent être diffusés ou transmis sans l’autorisation d’un membre de la direction;
- à des fins de protection supplémentaire, aucun accès à distance n’est activé sur le réseau du CSAU du service de police.

### 3.3.B. Recommandation

Afin de respecter les exigences du Centre de renseignements policiers du Québec, nous recommandons à la Direction des technologies de l’information de procéder annuellement à des tests d’intrusion sur l’environnement informatique du centre secondaire de traitement et de répartition des appels d’urgence du service de police.

#### Réponse de la Direction des technologies de l’information :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Nous réserverons un montant dans le budget d’opération des TI pour un mandat de test d’intrusion annuel par un fournisseur externe (15 000 \$).*

*Nous avons octroyé le contrat pour 2021. (Fait)*

*Le test d'intrusion sera effectué par le fournisseur. (Échéancier prévu : décembre 2021)*

### 3.3.C. Recommandations

Afin d'assurer un environnement informatique sécuritaire, nous recommandons à la Direction des technologies de l'information :

- de prévoir un environnement informatique de tests afin de garantir l'intégrité et l'efficacité des nouvelles versions du logiciel destiné au centre secondaire de traitement et de répartition des appels d'urgence du service de police;
- d'implanter un deuxième système téléphonique avec des entrées indépendantes au centre de relève du centre secondaire de traitement et de répartition des appels d'urgence du service de police.

#### Réponse de la Direction des technologies de l'information :

*Nous sommes en accord avec les recommandations.*

*Le projet « 911 Nouvelle Génération » est en cours.*

*Phase 1 : Centre de relève en mode extension. (Échéancier prévu : décembre 2021)*

*Phase 2 : Redondance complète. (Échéancier prévu : décembre 2022)*

## 3.4. Disponibilité et continuité des opérations

### 3.4.A. Contexte et constatations

Afin de réagir adéquatement dans l'éventualité d'un sinistre et d'assurer la continuité des opérations des centres d'appels, ceux-ci doivent être dotés d'un plan d'urgence, d'un plan de relève des technologies de l'information et d'un plan de continuité des opérations, dûment documentés, testés et mis à jour régulièrement.

**Nous avons effectué, lors de notre audit, les constatations suivantes :**

- le plan de mesures d'urgence est en place au CAU et au CSAU du service de police;
- le CAU est doté d'un plan de relève des technologies de l'information et d'un site de relève, opérationnel immédiatement en cas de sinistre au site primaire (actif/actif). Ainsi, dans l'éventualité où le centre d'appels d'urgence 9-1-1 supportant les citoyens de la Ville serait en panne ou détruit, les appels seraient immédiatement transférés au site de relève; ce processus est testé quatre fois par année. De plus, une solution alternative permet la répartition des appels à partir d'un ordinateur d'urgence configuré à cet effet; ce processus est également testé quatre fois par année;
- par contre, **il n'y a pas de plan de relève des technologies de l'information en place pour le CSAU du service de police.** Un projet d'installation d'un site de relève des technologies de l'information est en cours, avec une échéance prévue au dernier trimestre 2021. Actuellement, la solution temporaire, en mode dégradé, consiste en un poste de travail avec la fonction de répartition dans un local distinct. Toutefois, cette solution requiert un temps de déplacement, au cours duquel il n'y aurait pas de service de traitement des appels d'urgence du

service de police. Dans ce contexte, les appels d'urgence des interventions policières seraient acheminés vers la Sûreté du Québec;

- le plan de continuité des affaires et les procédures opérationnelles du CAU et du CSAU du service de police permettent de pallier les situations de perte d'accès à l'édifice ou d'absentéisme anormalement élevé. En revanche, **la solution préconisée pour faire face à un taux d'absentéisme élevé est le recours aux heures supplémentaires, ce qui demeure une solution temporaire et inefficace advenant un taux d'absentéisme très élevé à long terme.**

#### 3.4.B. Recommandations

Afin d'assurer la continuité des services informatiques en cas de sinistre du centre secondaire de traitement et de répartition des appels d'urgence du service de police, nous recommandons à la Direction des technologies de l'information :

- de mener à terme le projet d'installation du site de relève des technologies de l'information;
- de documenter un plan de relève des technologies de l'information;
- de prévoir des exercices réguliers du plan de relève des technologies de l'information.

#### Réponse de la Direction des technologies de l'information :

*Nous sommes en accord avec les recommandations.*

*Le projet « 911 Nouvelle Génération » est en cours.*

*Phase 1 : Centre de relève en mode extension. (Échéancier prévu : décembre 2021)*

*Phase 2 : Redondance complète. (Échéancier prévu : décembre 2022)*

*À la suite de ce projet, les tests de redondances devront être planifiés avec la Direction de la police.*

### 3.4.C. Recommandation

Afin d'assurer la continuité des opérations du centre secondaire de traitement et de réparation des appels d'urgence du service de police advenant un taux d'absentéisme très élevé à long terme, nous recommandons à la Direction de la police de développer un plan de continuité des affaires en prévision d'une perte de personnel importante.

#### Réponse de la Direction de la police :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Le plan de continuité sera effectué selon un horaire, sous la forme 12 h, adapté aux besoins opérationnels.*

*Nous présenterons l'horaire aux diverses parties, notamment à la Direction des ressources humaines et au Syndicat canadien de la fonction publique section local 3423. (Échéancier prévu : mars 2022)*

## 3.5. Gestion des ressources humaines et formation

### 3.5.A. Contexte et constatations

L'efficacité avec laquelle les appels d'urgence sont traités dépend de la formation des intervenants, des connaissances qu'ils ont acquises et de leurs aptitudes quant à leurs rôles et responsabilités dans le traitement et la répartition des appels. La

gestion des ressources humaines doit répondre à des critères précis compte tenu de la nature du travail des préposés.

### **Nous avons effectué, lors de notre audit, les constatations suivantes :**

- au sein des trois centres d'appels, le processus d'embauche inclut des critères quant aux capacités médicales, cognitives et psychologiques des préposés téléphoniques. Il inclut un examen comportant des mises en situation et des entrevues pour détecter les aptitudes des postulants ainsi que des enquêtes de sécurité. Ces aspects sont des obligations de conformité et ils sont consignés dans le rapport d'inspection du MSP;
- les trois centres d'appels ont également des programmes de formation en place, incluant un processus de formation continue et des formations *ad hoc* sur des sujets précis (p. ex. pour des cas de violence conjugale). Pour les nouveaux préposés, il y a un processus d'évaluation et de suivi pour les six premiers mois par le chef équipe;
- au CSAU du service de police, la gestion des ressources humaines est une responsabilité partagée entre la Direction de la police et la Direction des ressources humaines. Un programme d'aide aux employés est en vigueur, mais **certains besoins particuliers des préposés du 9-1-1 ne sont pas pris en considération, tels qu'un plan de suivi psychologique en cas de symptômes post-traumatiques** (p. ex. du soutien psychologique à la suite d'un appel d'une personne suicidaire qui se solde par le décès de l'appelant). Cependant, un projet conjoint entre la Direction de la police et la Direction des ressources humaines est en cheminement, spécifiquement en fonction des besoins liés à la santé psychologique des préposés du centre d'appels;
- **l'absence d'un programme de formation spécialisé en gestion des appels d'urgence au sein d'institutions publiques d'enseignement supérieur de la région réduit significativement la capacité d'embauche.**

### 3.5.B. Recommandation

Afin d'assurer le bien-être des employés du centre secondaire de traitement et de répartition des appels d'urgence du service de police, nous recommandons à la Direction de la police, conjointement avec la Direction des ressources humaines, d'achever le projet qui lui permettra d'offrir du soutien psychologique aux préposés en cas de symptômes post-traumatiques.

#### Réponse de la Direction de la police :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Le projet sur la santé psychologique est en cours de réalisation en partenariat avec la Direction des ressources humaines et la Direction de la police de Trois-Rivières. (Échéancier prévu : décembre 2022)*

### 3.5.C. Recommandation

Afin d'améliorer la capacité de recrutement du personnel pour le centre secondaire de traitement et de répartition des appels d'urgence du service de police, nous recommandons à la Direction de la police de travailler avec les institutions d'enseignement supérieur de la région pour intégrer et promouvoir des programmes de formation spécifiques en matière de centres d'appels.

#### Réponse de la Direction de la police :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Afin de promouvoir le métier de préposé, un vidéo promotionnel est en cours de réalisation.*

*Nous planifions d'approcher une école secondaire pour la mise en place d'une journée carrière.*

*Une démarche sera effectuée auprès de l'École nationale de police du Québec pour le développement d'un pôle académique. (Échéancier prévu : décembre 2022)*

### 3.6. Gestion du contrat

#### 3.6.A. Contexte et constatations

L'attribution et la gestion du contrat doivent respecter les meilleures pratiques. Un document de justification, entériné par les instances municipales, doit être élaboré afin d'étayer la décision de recourir à une firme externe pour le service d'appels d'urgence 9-1-1, et les clauses contractuelles doivent obliger le fournisseur à respecter les besoins de la Ville.

#### **Nous avons effectué, lors de notre audit, les constatations suivantes :**

- en 2014, le centre 9-1-1 de Trois-Rivières était certifié, mais des réflexions s'imposaient quant à la répartition des interventions du service des incendies. De plus, dans un objectif de rationalisation des dépenses, une restructuration majeure des services a été à l'origine du processus menant au recours d'une firme externe pour la gestion des appels d'urgence de la Ville. Pour des considérations légales, le service de police doit conserver son CSAU. Dans ce contexte, trois aspects ont milité en faveur de l'impartition du système d'appels d'urgence centralisé 9-1-1 auprès d'un fournisseur externe, soit :
  - des besoins spécifiques en matière de répartition des interventions du service des incendies,
  - des problématiques en termes d'organisation et de relations de travail,

- des aspects économiques, soit une économie évaluée à 3 M\$ pour la durée du contrat;
- **toutefois, il n’existe pas de plan d’affaires officiel étayant la décision de recourir à un fournisseur externe;**
- la Direction de l’approvisionnement a suivi un protocole rigoureux quant à l’identification et à l’attribution du contrat au prestataire de services. Un cahier des charges détaillé stipule les exigences de la Ville, et une entente de service a été signée avec le fournisseur de CAU.

### 3.6.B. Recommandation

Afin de bien encadrer la prise de décisions lors du renouvellement du contrat pour le service centralisé d’appels d’urgence, nous recommandons à la Direction de la police et à la Direction de la sécurité incendie et de la sécurité civile de préparer un plan d’affaires étoffé pour justifier la poursuite d’un partenariat avec une firme externe pour le service d’appels d’urgence 9-1-1.

#### Réponse de la Direction de la police :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Nous produirons pour le conseil municipal une analyse complète des besoins et des enjeux.*

*Nous réévaluerons le contrat dans sa globalité en partenariat avec la Direction de la sécurité incendie et de la sécurité civile.*

*Nous nous assurerons de la qualité du service offert aux citoyens.*

*Nous réévaluerons les enjeux concernant la sécurité des citoyens.  
(Échéancier prévu : décembre 2024)*

### Réponse de la Direction de la sécurité incendie et de la sécurité civile :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Nous réaliserons une analyse complète sur la qualité des services rendus afin d'en produire un rapport de situation pour présentation au conseil municipal.*

*Nous évaluerons les différentes opportunités en matière de répartition primaire et secondaire. Nous produirons un rapport au conseil municipal des scénarios optimaux en partenariat avec la Direction de la police.*

*Nous assurerons un service de qualité. (Échéancier prévu : décembre 2024)*

## 3.7. Processus de reddition de comptes aux instances

### 3.7.A. Contexte et constatations

Afin d'assurer une saine gestion du système d'appels d'urgence, il est important d'établir des processus de contrôle garantissant l'efficacité de celui-ci dans l'atteinte de ses objectifs ou l'identification et la correction des lacunes si l'efficacité du système n'est pas jugée satisfaisante.

Un processus de reddition de comptes annuelle est inclus au rapport annuel de la Direction de la police. En revanche, en ce qui concerne le CAU, malgré la possibilité d'obtenir des rapports de performance sur demande, **il n'y a pas de reddition de comptes annuelle systématique.**

### 3.7.B. Recommandation

Afin de permettre aux instances d'évaluer l'efficacité du système d'appels d'urgence 9-1-1, nous recommandons à la Direction de la police et à la Direction de la sécurité incendie et de la sécurité civile de demander au fournisseur externe de mettre en place un processus de reddition de comptes annuelle.

**Réponse commune de la Direction de la police et de la Direction de la sécurité incendie et de la sécurité civile :**

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Nous demanderons au fournisseur de service 9-1-1 de produire et de transmettre un document présentant l'ensemble des données inhérentes à la prise d'appels 9-1-1 du territoire, ainsi qu'au traitement des appels secondaires du service des incendies, notamment quant au nombre :*

- *d'appels totaux;*
- *de transferts à la Direction de la police;*
- *de transferts à la Direction de la sécurité incendie et de la sécurité civile;*
- *d'erreurs de transferts;*
- *d'analyses d'appels demandées;*
- *d'actions correctives effectuées. (Échéancier prévu : décembre 2022, rencontre annuelle à prévoir)*

## 4. CONCLUSION

Nous sommes d'avis que le CAU ainsi que les processus de répartition secondaire des appels requérant le service des incendies et le service de police sont adéquats et qu'ils respectent les exigences du *Règlement sur les normes, les spécifications et les critères de qualité applicables aux centres d'urgence 9-1-1 et à certains centres secondaires d'appels d'urgence*.

Par conséquent, nous pouvons affirmer que, de façon générale, le service d'appels d'urgence est efficace et opérationnel en tout temps. D'ailleurs, nous avons constaté une grande collaboration entre les responsables des interventions d'urgence de la Ville et le fournisseur externe assurant le service 9-1-1. La répartition des appels du service des incendies s'est beaucoup améliorée depuis l'entente avec ce fournisseur externe, compte tenu de la formation particulière des préposés pour ce type d'intervention.

Néanmoins, la mise en œuvre des recommandations que nous formulons dans ce rapport devrait améliorer le service d'appels d'urgence. Soulignons que les problématiques sous-jacentes à ces recommandations ne sont pas de nature à mettre en péril la sécurité des citoyens.

Selon les intervenants rencontrés, une problématique importante se situe au chapitre du recrutement du personnel, car le processus d'incitation à ce métier est ardu dans la région. En effet, aucune institution d'enseignement supérieur ne propose de programme de formation spécifique au domaine municipal en matière de centre d'appels.

Par ailleurs, des projets en cours de réalisation apporteront des améliorations significatives quant à la capacité de continuité des opérations en cas de sinistre pour le CSAU du service de police.

## ANNEXE I – À PROPOS DE L'AUDIT

En vertu de l'article 107.7 de la LCV, le vérificateur général doit notamment effectuer la vérification des comptes et affaires de la municipalité. Selon les dispositions de l'article 107.8 de la LCV, cette vérification comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité aux lois, règlements, politiques et directives ainsi que la vérification de l'optimisation des ressources.

Le présent rapport de mission d'audit indépendant sur le système d'appels d'urgence 9-1-1 s'inscrit dans la foulée de l'application de ces articles de loi.

Le Bureau du vérificateur général applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1 « Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification » du *Manuel de CPA Canada – Certification* et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité qui comprend des encadrements en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. En outre, il se conforme aux règles sur l'indépendance et de déontologie du *Code de déontologie* de CPA Canada, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCM) 3001 « Missions d'appréciation directe » du *Manuel de CPA Canada – Certification*.

La responsabilité du vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit qui était de déterminer si le CAU 9-1-1 et les processus de répartition secondaire sont adéquats et s'ils respectent les exigences du *Règlement sur les normes, les spécifications et les critères de qualité applicables aux centres d'urgence 9-1-1 et à certains centres secondaires d'appels d'urgence*. À cette fin,

nous avons obtenu les éléments probants suffisants et appropriés et notre évaluation est fondée sur les critères d'évaluation suivants jugés valables dans les circonstances :

### 1. Qualité du service

- Le CAU et les CSAU doivent offrir un service conformément aux dispositions de la législation en vigueur, et ce, notamment quant aux aspects suivants :
  - La disponibilité du service en tout temps;
  - Le délai de traitement des appels;
  - Le protocole de traitement des appels;
  - La disponibilité des préposés qualifiés et en nombre suffisant, en fonction des besoins potentiels.
- Un processus de gestion des plaintes est en vigueur.

### 2. Protection et contrôles d'accès aux sites

- Le CAU et les CSAU doivent respecter les normes quant à leur emplacement physique, aux contrôles d'accès et aux équipements de protection physique.

### 3. Protection des équipements technologiques et des informations

- Le processus d'enregistrement et de conservation des appels assure la protection des informations reçues.
- Des mécanismes de protection des équipements technologiques sont en place afin de contrer les attaques informatiques et téléphoniques.
- La redondance des systèmes d'alimentation électrique et téléphonique assure la continuité des opérations en cas de panne.
- Un programme d'entretien préventif est en place et respecté.
- L'intégrité de la chaîne de communication est assurée par des protocoles rigoureux.

### 4. Disponibilité et continuité des opérations

- Les stratégies de continuité des opérations sont clairement documentées pour les quatre scénarios suivants :
  - La perte d'accès à un site;
  - Un taux d'absentéisme anormalement élevé ou la perte d'une ressource humaine clé;
  - L'inaccessibilité aux systèmes d'information et de communication;
  - La perte d'accès à un fournisseur critique.
- Les stratégies de continuité des affaires prévoient les locaux, les équipements et les ressources nécessaires afin de répondre à ces besoins.
- Les ententes avec des fournisseurs externes (s'il y a lieu) sont établies.
- Un plan de relève informatique et un plan de continuité des opérations sont dûment documentés, testés et mis à jour régulièrement.

### 5. Gestion des ressources humaines et formation

- Le processus d'embauche inclut des critères quant aux capacités médicales, cognitives et psychologiques des préposés téléphoniques.
- Des enquêtes de sécurité sont prévues dans le processus d'embauche.
- Des programmes de formation sont en place, incluant un programme de formation continue.

### 6. Gestion du contrat

- Un document de justification, entériné par les instances municipales, a été élaboré afin d'étayer la décision de recourir à une firme externe pour le service d'appels d'urgence 9-1-1.
- Une entente de service a été signée avec le fournisseur de services du CAU, définissant entre autres l'environnement informatique requis et ses enjeux.
- L'entente prévoit une visite des lieux par la Ville ou un rapport d'audit indépendant.
- Les clauses contractuelles protègent adéquatement les intérêts de la Ville.

## 7. Processus de reddition de comptes aux instances

- Une reddition de comptes annuelle, incluant les statistiques de performance, est déposée à la Ville.

## **Gestion des requêtes des citoyens**

**Service à la clientèle 311  
Direction des travaux publics**

**Rapport annuel 2020 – amendé**  
au conseil municipal





## Faits saillants de l'audit

### Objectif

L'objectif de notre mission était de nous assurer que la Ville de Trois-Rivières (la Ville) a mis en place un cadre de gestion s'appuyant sur les meilleures pratiques permettant de traiter adéquatement les requêtes et les plaintes des citoyens.

### Résultats

Parmi les nombreux défis auxquels doit faire face la Ville, la qualité des services offerts à sa population constitue un enjeu déterminant. Au cours des dernières années, la Ville a déployé des efforts significatifs afin d'offrir un service à la clientèle de meilleure qualité à ses citoyens. Nous sommes toutefois d'avis que des améliorations devraient être apportées au regard des principaux aspects suivants :

- il n'existe pas d'encadrement administratif formel appuyant la « Déclaration de services aux citoyens » quant aux modalités de traitement attendues des requêtes par les directions concernées à la suite de la réception de celles-ci du Service à la clientèle 311 de la Ville (le 311);

## Faits saillants de l'audit

### Résultats

(suite)

- il n'y a pas de critères permettant de distinguer une plainte d'une requête, ni de procédure de priorisation et de traitement spécifique en conséquence;
- plusieurs des directions concernées par le traitement des requêtes n'utilisent pas le logiciel Planificateur dans le traitement de leurs requêtes. Ces directions utilisent plutôt des chiffriers Excel, ce qui comporte des risques de perte de documents et d'erreurs;
- la Ville ne dispose pas d'un centre de repli pour assurer la continuité des activités du 311 dans l'éventualité où un désastre rendrait son site actuel hors d'usage;
- il ne s'effectue pas de reddition de comptes périodique globale permettant de mesurer la qualité des services offerts aux citoyens eu égard au 311 et d'apporter, le cas échéant, les améliorations s'imposant dans les circonstances.

## Faits saillants de l'audit

### Recommandations

*Nous avons formulé différentes recommandations aux entités auditées, lesquelles sont présentées ci-contre.*

*Nous tenons à souligner que la direction de chacune des entités auditées a adhéré à toutes nos recommandations.*

*Les réponses des directions auditées sont reproduites à la suite des recommandations de notre rapport d'audit.*

### Cadre et pratiques de gestion des requêtes

- Proposer et faire adopter une politique relative au service à la clientèle de la Ville et au traitement des requêtes. **(3.1.1.B)**

### Processus de gestion des requêtes

- Définir les critères permettant de prendre en considération les plaintes comme catégorie distincte. **(3.2.1.B)**
- Mettre en place un processus de traitement spécifique aux plaintes. **(3.2.1.B)**
- Mettre en place un processus d'escalade pour tout traitement n'étant pas à la satisfaction du citoyen. **(3.2.1.B)**
- Examiner la pertinence d'adapter l'outil Planificateur aux besoins spécifiques des directions qui ne l'utilisent pas actuellement. **(3.2.2.B)**

## Faits saillants de l'audit

### Recommandations

(suite)

#### Performance de la gestion des requêtes

- Prendre les mesures nécessaires afin de mesurer les résultats au regard des engagements suivants pris par la Ville dans la « Déclaration de services aux citoyens » :
  - le délai de traitement des courriels;
  - le délai de service au comptoir;
  - le délai de rappel des messages laissés dans la boîte vocale. **(3.3.1.B)**

#### Plan de relève pour un service à la clientèle en continu

- Aménager un site de repli pouvant prendre la relève du centre de services 311 actuel. **(3.4.1.B)**
- Préparer un plan de l'organisation ou de redéploiement des ressources humaines et matérielles. **(3.4.2.B)**
- Organiser et procéder à des exercices de simulation en vue de tester l'efficacité de ce plan. **(3.4.2.B)**

## Faits saillants de l'audit

### Recommandations (suite)

- Ajouter, lors du renouvellement du contrat avec le fournisseur de services téléphoniques, un critère de redondance du point d'origine des lignes téléphoniques. **(3.4.3.B)**
- Poursuivre la mise en œuvre du plan d'action afférent au rapport d'audit « Gestion du programme de relève des technologies de l'information », publié dans le rapport annuel 2019 du vérificateur général, en fonction des besoins du 311. **(3.4.3.B)**

### Processus de reddition de comptes

- Mettre en place un processus formel de reddition de comptes spécifique à la gestion des requêtes des citoyens. **(3.5.1.B)**
- Examiner la pertinence de confier la coordination du processus de reddition de comptes au Service à la clientèle 311. **(3.5.1.B)**
- Procéder à des sondages auprès des citoyens usagers du 311. **(3.5.2.B)**



## Table des matières

<b>1. Contexte de l'audit .....</b>	<b>195</b>
<b>2. Objectif et portée de l'audit .....</b>	<b>198</b>
<b>3. Résultats de l'audit .....</b>	<b>200</b>
3.1. Cadre et pratiques de gestion des requêtes .....	200
3.1.1. Déclaration de services aux citoyens .....	200
3.1.2. Rôles et responsabilités des unités administratives .....	204
3.1.2.1. Service à la clientèle 311 .....	204
3.1.2.2. Directions de la Ville .....	207
3.1.3. Promotion du 311 auprès des citoyens .....	209
3.2. Processus de gestion des requêtes .....	211
3.2.1. Processus de prise d'appels et de création des requêtes .....	212
3.2.2. Processus de planification et de traitement des requêtes .....	217
3.3. Performance de la gestion des requêtes .....	220
3.3.1. Service à la clientèle 311 .....	221
3.3.2. Direction des travaux publics .....	224
3.4. Plan de relève pour un service à la clientèle en continu .....	225
3.4.1. Site de repli pour le 311 .....	226
3.4.2. Redéploiement des ressources affectées au 311 .....	228
3.4.3. Plan de relève des technologies de l'information du 311 .....	230
3.5. Processus de reddition de comptes .....	234
3.5.1. Reddition de comptes de la gestion des requêtes .....	234
3.5.2. Sondage auprès des citoyens .....	237
<b>4. Conclusion .....</b>	<b>239</b>
<b>Annexe I – À propos de l'audit .....</b>	<b>241</b>
<b>Annexe II – Déclaration de services aux citoyens .....</b>	<b>243</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1	Résultats à la suite de la réforme du système téléphonique.....	197
Tableau 2	Statistiques de traitement des requêtes (2018 à 2020) .....	205
Tableau 3	Nombre de requêtes traitées par direction (2019 et 2020) .....	208
Tableau 4	Statistiques des modes de provenance des requêtes (2019 et 2020) .....	211
Tableau 5	Statistiques du nombre d’appels et du temps de réponse .....	222
Tableau 6	Nombre de requêtes traitées par les directions les plus sollicitées (2019 et 2020).....	235

## Liste des figures

Figure 1	Prise d’appels et création des requêtes.....	212
Figure 2	Priorisation des requêtes .....	214
Figure 3	L’outil Planificateur dans le processus de traitement des requêtes .....	218
Figure 4	Résultat du taux de service entre janvier et août 2021 – Division de la voie publique de la DTP .....	225

## Liste des sigles

<b>CSC</b>	centre de services aux citoyens	<b>DTP</b>	Direction des travaux publics
<b>DADU</b>	Direction de l'aménagement et du développement urbain	<b>LCV</b>	<i>Loi sur les cités et villes</i>
<b>DTI</b>	Direction des technologies de l'information	<b>TI</b>	technologies de l'information



## 1. CONTEXTE DE L'AUDIT

L'évolution de la centrale d'appels 311 et du système de gestion des requêtes découle de la transformation, amorcée en 2017, de la Direction des travaux publics (DTP) et de son système d'appels téléphoniques, de l'amélioration de la planification et de la réalisation des requêtes ainsi que de leur suivi grâce au logiciel Planificateur.

En effet, le contexte qui prévalait en 2017 se résumait en des appels logés à la DTP via plusieurs lignes téléphoniques et au traitement des requêtes qui s'effectuait grâce à des documents de planification Excel, lesquels étaient différents selon les équipes concernées. Cette situation engendrait les répercussions suivantes : suivi difficile, beaucoup de documents perdus et une vision globale de la direction déficiente.

La prise en compte de cette situation dans les orientations de 2018 du plan d'action de la Direction générale, dont l'objectif était de bonifier le service à la clientèle au moyen de la révision des systèmes d'appels et du traitement des requêtes citoyennes, a fait en sorte que la DTP, dans le cadre de son plan stratégique 2018-2021, a procédé à l'implantation de la relève de la centrale téléphonique qui s'est concrétisée, en mai 2018, par le lancement officiel du Service à la clientèle 311 (le 311) à la Ville de Trois-Rivières (la Ville), pouvant désormais être joint grâce à ce numéro unique dédié. Le 311 est dénommé « ligne d'information municipale 311 » sur le site Web de la Ville. De plus, dans la continuité du plan stratégique pour 2019, un nouveau système de planification, le Planificateur, a été implanté en relation directe avec le système des requêtes.

Par l'entremise du 311, un citoyen peut demander des informations d'ordre général sur la Ville, formuler une plainte ou encore une requête<sup>12</sup> afin de solliciter une intervention rapide pour réparer un équipement défectueux ou signaler un problème sur la voie publique.

Une déclaration de services aux citoyens (disponible sur le site Web de la Ville), assortie de 10 engagements du 311, délimite le cadre de la prestation de services de l'équipe du service à la clientèle au moyen d'indicateurs de performance mesurables, soit :

- de répondre aux appels dans un délai maximal de 30 secondes;
- de traiter les courriels dans un délai de 24 heures ouvrables;
- d'assurer en moins de cinq minutes un service à tout citoyen qui se présente sans rendez-vous au comptoir du 311;
- de rappeler le requérant en moins d'un jour ouvrable lorsqu'un message est laissé dans la boîte vocale.

Le 311, relevant du Service des finances et de l'administration de la DTP, est responsable de recevoir les demandes des citoyens, de créer des requêtes et d'orienter le traitement de celles-ci vers les différentes directions de la Ville habilitées à leur donner suite, dont la DTP et la Direction de l'aménagement et du développement urbain (DADU).

Les résultats obtenus par le 311 à la suite de la réforme du système téléphonique et de son évolution sont illustrés au tableau 1.

---

<sup>12</sup> À noter que la Ville ne distingue pas une requête d'une plainte d'un citoyen.

**Tableau 1**  
**Résultats à la suite de la réforme du système téléphonique**

Indicateur	2018	2019	2020
Appels traités	79 832	102 448	98 985
Délai moyen de réponse	ND	21 secondes	23 secondes
Temps moyen de traitement d'un appel	ND	2,47 minutes	3,04 minutes
Courriels traités	S. O.	42 103	41 261

Source : Rapport annuel 2018 de la DTP, rapports annuels 2019 et 2020 de la Direction générale et données obtenues du 311.

En ce qui concerne le traitement des requêtes, leur intégration dans la plateforme de prise d'appels et de création des requêtes du Planificateur, laquelle permet de planifier et de suivre les requêtes, ainsi que la mise en place d'outils d'analyse<sup>13</sup> du statut des requêtes ont permis à la DTP de traiter les requêtes citoyennes non seulement dans les niveaux de service qu'elle a établis, mais même de les dépasser. En effet, la DTP s'est fixé comme objectif que 85 % des requêtes inscrites dans le Planificateur soient répondues dans les niveaux de service établis. Les résultats obtenus au cours des six premiers mois de 2021, pour les requêtes relevant de la Division de la voie publique, indiquaient une moyenne de 92 % (voir la figure 4 à la section 3.3.2).

<sup>13</sup> Notamment l'analyse des requêtes hors délai.

## 2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions des articles 107.7 et 107.8 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV)<sup>14</sup>, nous avons réalisé une mission d'audit d'optimisation des ressources portant sur la gestion des requêtes des citoyens reçues par le 311.

Notre audit avait pour objectif de nous assurer que la Ville a mis en place un cadre de gestion s'appuyant sur les meilleures pratiques permettant de traiter adéquatement les requêtes et les plaintes des citoyens.

Plus spécifiquement, nos travaux d'audit ont comporté la revue des aspects suivants :

- le cadre et les pratiques de gestion des requêtes;
- le processus de prise d'appels et de traitement des requêtes;
- la performance attendue quant au traitement des requêtes;
- le plan de relève pour un service à la clientèle en continu;
- le processus de reddition de comptes.

À cet effet, nous avons recueilli de l'information au cours d'entrevues avec des représentants des directions suivantes :

- la DTP, dont le Service des finances et de l'administration ainsi que le 311;
- la Direction des technologies de l'information (DTI);
- la DADU.

---

<sup>14</sup> RLRQ, chapitre C-19, à jour au 1<sup>er</sup> avril 2021.

Nous avons examiné les rapports annuels couvrant la période de 2018 à 2020 de la Direction générale et de la DTP, divers documents présentant le système de gestion des requêtes et le Planificateur ainsi que le site Web de la Ville pour la ligne d'information municipale 311.

La période visée par notre audit s'échelonne de mai à août 2021, et les résultats de nos travaux sont basés sur l'état de la situation qui prévalait au 31 août 2021. Par conséquent, les modifications ou les améliorations qui auraient pu être apportées ultérieurement ne sont pas reflétées dans le présent rapport.

L'annexe I intitulée « À propos de l'audit » présente les informations sur le cadre normatif afférent à la présente mission, la responsabilité du vérificateur général ainsi que le processus d'audit, dont les critères d'évaluation utilisés.

## 3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

### 3.1. Cadre et pratiques de gestion des requêtes

La Ville doit mettre en place un cadre et des pratiques de gestion qui permettent de gérer adéquatement les requêtes et les plaintes reçues et qui mettent clairement en relief la démarche devant être suivie par les citoyens ainsi que les rôles et responsabilités des unités administratives impliquées dans le traitement de celles-ci.

#### 3.1.1. Déclaration de services aux citoyens

##### 3.1.1.A. Contexte et constatations

Les orientations de la Direction générale émises en 2018 dans son plan d'action indiquaient sans équivoque de procéder au lancement de la centrale 311 et de bonifier le service à la clientèle citoyenne par la révision des systèmes d'appels et de requêtes.

Relayé par la DTP, le projet de mise en place d'une centrale téléphonique 311 pour les appels non urgents était devenu une préoccupation stratégique majeure pour la Direction générale, laquelle a réussi à mobiliser et à susciter l'adhésion de l'ensemble des directions de la Ville à s'impliquer dans ce projet.

Dans la foulée de la planification stratégique initiée en 2018 par la DTP et des efforts consacrés à l'implantation de la centrale téléphonique 311, l'équipe du 311 a élaboré une déclaration de services aux citoyens qui se voulait une réponse à

l'orientation de la Direction générale pour lancer officiellement, en mai 2018, le 311, dont l'objectif est **d'offrir aux citoyens des services et des suivis de qualité, accessibles et fiables**<sup>15</sup>. Cette déclaration est articulée autour de volets présentant les informations relatives :

- aux différentes façons de joindre le 311;
- aux heures de prestation de services et d'accessibilité du 311;
- aux engagements du 311 dans le cadre de la prise d'appels et du traitement des requêtes citoyennes.

Les 10 engagements concernent principalement le service vis-à-vis des citoyens en matière de traitement des requêtes, d'attitudes et de comportements lors de la prise d'appels et de certaines actions de suivi auprès des citoyens (p. ex. courriels, réponses, informations sur les délais et communication lors de la fermeture des requêtes).

Cette déclaration traite surtout du premier contact avec un citoyen, soit lors de la prise de l'appel ou de la réponse de retour du 311.

Cependant, bien que cette déclaration soit disponible textuellement sur le site de la Ville, nous n'avons pas pu retracer la formulation officielle de cette déclaration, ni son appropriation par la Direction générale et les autres directions ou son adoption par le conseil municipal.

---

<sup>15</sup> L'annexe II présente une version complète de la « Déclaration de services aux citoyens » identique à celle disponible sur le site Web de la Ville à la rubrique « Services au citoyen – Ligne d'information municipale 311 ».

De plus, nous avons constaté qu'il n'existe pas d'encadrement administratif formel ou de politique spécifique appuyant cette déclaration quant au traitement des requêtes par les autres directions. Nous n'avons retracé aucun document de politique émis par la Direction générale et adopté par le conseil municipal en ce sens.

L'absence de politique ou d'encadrement administratif concernant la gestion des requêtes a pour conséquence que l'exécution des activités de traitement n'est pas balisée par des actions précises à réaliser.

Cependant, il faut signaler l'existence d'objectifs identifiés principalement par les engagements vis-à-vis du 311 et du traitement des requêtes par la DTP. Pour les autres directions, aucune indication d'objectifs mesurables n'a pu être portée à notre attention.

Dans le contexte de la Ville où l'énoncé d'une déclaration de services aux citoyens relative au 311 est publicisé auprès des citoyens, il y aurait lieu de la formaliser et de l'appuyer par une politique administrative qui engloberait non seulement la prise d'appels, mais également le traitement attendu de l'ensemble des directions de la Ville.

### 3.1.1.B. Recommandation

Nous recommandons à la Direction générale de proposer et de faire adopter une politique relative au service à la clientèle de la Ville et au traitement des requêtes afin d'appuyer l'exécution de la gestion des requêtes de façon uniforme et selon les attentes du conseil municipal et de la Direction générale. Cette politique devrait préciser, entre autres :

- l'objectif visé par ce document et ce qu'il permet de faire;
- un énoncé visant à réaliser l'objectif;
- le champ d'application présentant la portée de la politique;
- les définitions des termes principaux;
- des références par rapport aux lois et règlements, s'il y a lieu.

#### Réponse de la Direction générale :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*La déclaration de services a déjà été préparée par le 311 et présentée aux différentes directions et aux élus en 2019.*

*Une mise à jour de la déclaration de services sera effectuée et une politique officielle sera produite et adoptée.*

*La production de la déclaration de services sera soumise au comité d'élus « animer et soutenir la communauté ». (Échéancier prévu : décembre 2023)*

## 3.1.2. Rôles et responsabilités des unités administratives

### 3.1.2.1. Service à la clientèle 311

#### 3.1.2.1.A. Contexte et constatations

Le 311 fait partie du Service des finances et de l'administration de la DTP, lequel est sous la gouverne de la Direction générale adjointe de la proximité.

Les responsabilités du 311 sont liées à la gestion des requêtes, aux services aux citoyens au comptoir et à l'animation de la centrale téléphonique 311, devenue la ligne d'information municipale 311. Plus concrètement, à la suite de la réception des requêtes des citoyens, quel que soit leur mode de transmission<sup>16</sup>, le personnel crée et enregistre les requêtes, puis s'assure de leur transmission aux directions de la Ville chargées de les traiter. Cette transmission se fait par l'intermédiaire de la plateforme du 311 qui sert de base de données accessible à toutes les unités administratives. Le 311 apporte également son soutien aux différents services de la DTP, de la Direction du génie et des autres directions.

Le 311, sous la responsabilité de la chef de service des finances et de l'administration de la DTP, coordonne les activités du service à la clientèle. Cette équipe compte 14 employés, dont :

- une coordonnatrice responsable de la gestion administrative des requêtes, du service à la clientèle et de la centrale téléphonique 311;
- une chef d'équipe responsable du fonctionnement de la centrale 311;

---

<sup>16</sup> Les requêtes parviennent au 311 en personne au comptoir du centre de services aux citoyens, par téléphone, par courriel, par clavardage, par le Web, par l'application mobile ou de l'interne par les employés et les élus.

- huit préposés au service à la clientèle qui répondent aux appels téléphoniques, accueillent les visiteurs, fournissent les renseignements, enregistrent les requêtes et les acheminent aux personnes concernées;
- quatre commis de bureau qui procèdent à l'entrée de données et qui reçoivent, enregistrent et acheminent les requêtes. Ils exercent également des suivis opérationnels.

Le budget de fonctionnement du 311 pour 2021 s'élève à 1 131 262 \$. Le tableau ci-après présente quelques statistiques résultant des activités du 311 depuis 2018, année du lancement officiel du numéro unique 311.

**Tableau 2**  
**Statistiques de traitement des requêtes (2018 à 2020)**

Type et mode d'intervention	2018	2019	2020
Appels traités	79 832	102 448	98 985
Requêtes traitées	48 693	57 468	63 184
Courriels traités	S. O.	42 103	41 261

Source : Rapport annuel 2018 de la DTP et rapports annuels 2019 et 2020 de la Direction générale.

Les responsabilités de l'équipe de gestion et d'encadrement sont documentées et partagées de façon à couvrir l'ensemble des aspects de la gestion stratégique, organisationnelle et opérationnelle des volets suivants :

- la gestion des ressources humaines;
- la gestion administrative;

- la gestion de la formation;
- l'amélioration continue.

Selon notre examen de la description des tâches dévolues à chacun des volets, ces tâches nous semblent claires, complètes et judicieusement bien réparties selon les responsabilités hiérarchiques des membres de l'équipe.

Les appels, les demandes et les questions qui entrent au 311 sont traités par les préposés de façon diligente, car ils disposent d'une base de données compilant les informations sur tous les secteurs d'intervention de la Ville et des actions en cours. Les nouveaux préposés reçoivent une formation qualifiante de deux semaines et sont soumis à une évaluation, en fonction d'une grille concernant les tâches et les objectifs signifiés, 60 jours après leur entrée en fonction. Des séances de jumelage avec d'autres préposés plus expérimentés sont aussi organisées, et des sessions de formation plus pointues ou spécifiques sont tenues lors de modifications à la réglementation. Les gestionnaires font périodiquement des séances d'écoute active des préposés en vue d'améliorer le service à la clientèle et de développer davantage les habiletés des préposés.

À la lumière des résultats de nos travaux d'audit, nous sommes d'avis que les rôles et responsabilités dévolus au 311 sont clairs et que l'exercice de ceux-ci est approprié.

### 3.1.2.2. Directions de la Ville

#### 3.1.2.2.A. Contexte et constatations

Les directions de la Ville ont la responsabilité de prendre en charge le traitement et le suivi des requêtes à partir du moment où celles-ci sont enregistrées dans la base de données commune qui constitue la plateforme 311.

Chaque direction a accès à l'ensemble de ses requêtes. Les directions procèdent à leur traitement et à leur suivi au moyen d'outils mis à leur disposition, tels que l'application Planificateur, qui est utilisée par la DTP pour traiter environ 90 % de ses requêtes concernant la Division de la voie publique, ou bien des chiffriers Excel, utilisés principalement par les autres unités administratives.

Le tableau ci-après présente le nombre de requêtes traitées par chacune des directions pour les années 2019 et 2020.

**Tableau 3**  
**Nombre de requêtes traitées par direction (2019 et 2020)**

Direction	2019		2020		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Travaux publics	46 715	67,24 %	61 448	64,17 %	108 163	65,46 %
Aménagement et développement urbain	18 618	26,80 %	26 854	28,05 %	45 472	27,52 %
Culture, loisirs et vie communautaire	1 332	1,92 %	1 767	1,85 %	3 099	1,88 %
Génie	931	1,34 %	1 161	1,21 %	2 092	1,27 %
Incendies	593	0,85 %	574	0,60 %	1 167	0,71 %
Police	567	0,82 %	806	0,84 %	1 373	0,83 %
Finances	214	0,31 %	2 482	2,58 %	2 696	1,63 %
Ressources humaines	177	0,25 %	193	0,20 %	370	0,22 %
Communications	110	0,16 %	65	0,07 %	175	0,11 %
Évaluation	96	0,14 %	74	0,08 %	170	0,10 %
Greffe	49	0,07 %	169	0,18 %	218	0,13 %
Approvisionnement	31	0,04 %	94	0,10 %	125	0,08 %
Technologies de l'information	29	0,04 %	27	0,03 %	56	0,03 %
Services juridiques	11	0,02 %	37	0,04 %	48	0,03 %
<b>Total</b>	<b>69 473</b>	<b>100,00 %</b>	<b>95 751</b>	<b>100,00 %</b>	<b>165 224</b>	<b>100,00 %</b>
<b>Évolution 2019-2020 (%)</b>			<b>+ 38 %</b>			

Source : Données obtenues du Service des finances et de l'administration, DTP.

On constate que près de 93 % des requêtes traitées en 2019 et en 2020 concernent la DTP (65,5 %) et la DADU (27,5 %).

Le directeur du DADU a confié à son adjointe administrative la gestion de son équipe administrative du service client; l'équipe comprend quatre personnes qui s'occupent de la réception des requêtes, de leur attribution aux divers responsables, du traitement des requêtes de types administratifs, du suivi de la fermeture des requêtes de la DADU ainsi que de la compilation des statistiques. Les principales requêtes, lesquelles concernent à 80 % la gestion du territoire, sont catégorisées ainsi :

- des plaintes relatives à l'application des règlements de zonage;
- des demandes d'information (p. ex. zonage, attestations d'usage);
- des permis;
- des demandes d'information concernant les programmes de subvention;
- le développement domiciliaire;
- l'abattage d'arbres.

À la lumière des résultats de nos travaux d'audit, nous sommes d'avis que les rôles et responsabilités des directions concernées par le traitement des requêtes sont clairs et que l'exercice de ceux-ci est approprié.

### 3.1.3. Promotion du 311 auprès des citoyens

#### 3.1.3.A. Contexte et constatations

Dans le cadre de la promotion de la deuxième année du lancement du 311, la Direction des communications et de la participation citoyenne a préparé un plan de

communication visant à promouvoir l'utilisation du numéro unique 311. Des articles ont été publiés dans les journaux locaux. Un communiqué de presse a été diffusé lors du lancement du service de clavardage du 311. Une campagne publicitaire aux accents humoristiques a été lancée pour faire la promotion de l'application mobile. La Ville fait également la promotion du 311 sur ses véhicules et elle participe ponctuellement au salon de promotion des services qui se tient à Trois-Rivières.

Sur son site Web, la Ville a mis à la disposition des citoyens différents outils qui suscitent l'utilisation du 311 et qui facilitent l'entrée en contact avec la Ville, tels que :

- la page de la ligne d'information municipale 311 où la « Déclaration de services aux citoyens » est présentée textuellement;
- des formulaires à remplir par les citoyens pour demander de l'information ou pour formuler une plainte ou une requête;
- l'application mobile Trois-Rivières 311;
- le clavardage.

Ce plan de communication, produit en 2019, visait à :

- augmenter de 5 % le nombre de personnes qui composent le 311 directement;
- obtenir un bon taux d'utilisation du service de clavardage;
- favoriser un changement de comportement, soit que les gens composent le numéro unique 311 au lieu des numéros directs et qu'ils utilisent le clavardage;
- bonifier l'offre de services à la clientèle par l'ajout de ce nouveau canal.

Le 311 dispose d'outils de mesure de l'évolution du mode d'accès ou de transmission des requêtes par les citoyens. Le tableau ci-après présente les résultats obtenus après la mise en place des différents outils.

**Tableau 4**  
**Statistiques des modes de provenance des requêtes (2019 et 2020)**

Mode de provenance	2019	2020	Variation 2019-2020
Téléphone	33 450	35 853	+ 7 %
Courriel	4 266	6 637	+ 56 %
Site Web	3 084	4 321	+ 40 %
Application mobile	2 704	3 911	+ 45 %
Clavardage	S. O.	359	S. O.
En personne	181	129	- 29 %

Source : Données obtenues du 311, DTP, 2021.

L'examen des résultats illustrés précédemment nous permet de conclure que l'introduction par la Ville de ces moyens lui a permis d'atteindre ses objectifs visant à favoriser la sollicitation du 311 par d'autres modes.

### 3.2. Processus de gestion des requêtes

La Ville doit assurer une prise en charge diligente des requêtes et des plaintes reçues, en tenant compte d'une priorisation en fonction de leur degré d'urgence, une répartition aux unités administratives compétentes et un suivi approprié de leur traitement jusqu'au règlement de celles-ci.

### 3.2.1. Processus de prise d'appels et de création des requêtes

#### 3.2.1.A. Contexte et constatations

Le processus de prise d'appels et de création des requêtes est illustré dans la figure 1.



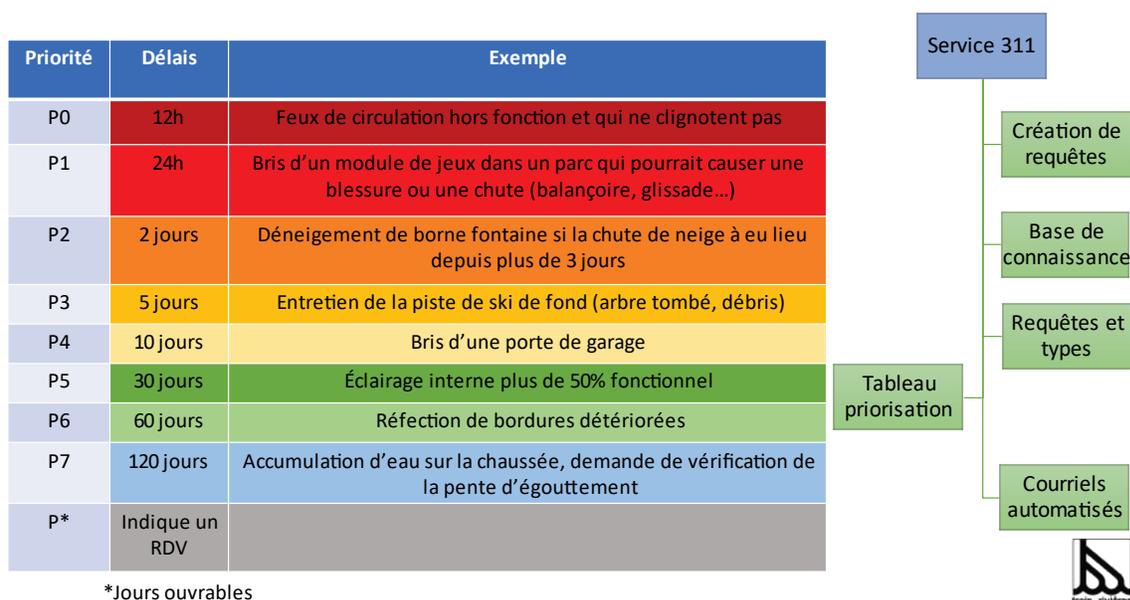
Source : Présentation des systèmes de planification, Service des finances et de l'administration, DTP.

Les citoyens, incluant les élus et les employés, peuvent communiquer avec le 311 par différents moyens, soit par courriel, par téléphone, par clavardage, via le site Web de la Ville et grâce à l'application mobile Trois-Rivières 311.

Les requérants entrent ou communiquent les informations de base, puis les préposés créent et complètent la requête avec des informations supplémentaires, à partir de la base de connaissance qu'ils utilisent, pour mieux définir l'objet et le type de requête, et ils ajoutent au besoin des commentaires. Le but est d'orienter la requête vers la bonne unité administrative qui va la traiter. Il existe plus de 700 types de requêtes dans la base d'information opérationnelle automatisée, dont environ 400 font partie de la base de connaissance du 311.

La base de connaissance est mise à jour continuellement par les responsables identifiés par le 311 au sein de chacune des unités prestataires du service demandé, par exemple à la suite de modifications de règlements ou de changements dans l'horaire de la collecte des ordures. De plus, la base de connaissance indique les principales actions à faire pour chaque type de requête, ce qui permet aux préposés de poser les bonnes questions afin d'obtenir une information plus précise ou tout simplement pour informer les citoyens.

**Figure 2**  
**Priorisation des requêtes**



Note : RDV signifie qu'un rendez-vous a été pris.

Source : Présentation des systèmes de planification, Service des finances et de l'administration, DTP.

Lors de la création d'une requête, le délai de traitement est programmé automatiquement. Le système donne une priorité en fonction du type de demande, de l'urgence de la situation et de l'information colligée par le préposé. Il existe, comme indiqué à la figure 2, huit niveaux de priorité qui expriment le délai d'intervention pour la résolution de la requête lors de sa création. La priorisation et les délais ne sont pas communs ou les mêmes pour toutes les unités; ils varient en fonction de leur traitement respectif.

Une fois la création de la requête terminée, celle-ci se trouve inscrite dans la plateforme 311 (module Gestionnaire des requêtes) qui est accessible à toutes les unités administratives de la Ville et, dans certains cas, à des organismes

paramunicipaux. Le module Gestionnaire des requêtes offre les possibilités suivantes :

- saisir une requête;
- sélectionner une requête et la visualiser;
- rechercher une simple requête;
- produire des rapports périodiques des requêtes par types et catégories;
- fermer une requête.

Finalement, un courriel est transmis au requérant à l'ouverture, à l'acceptation ou au refus ainsi qu'à la fermeture de sa requête.

Selon les informations obtenues, la Ville et le 311 ne font pas de distinction entre une plainte et une requête, car il n'existe pas de critères définis afin de les distinguer. Tout récemment, un élu a soulevé une interrogation par rapport aux requêtes qui reviennent souvent. L'absence, d'une part, de critères différenciant une plainte d'une requête et, d'autre part, d'une procédure de priorisation et de traitement spécifique liée aux plaintes peut engendrer une insatisfaction des citoyens.

### 3.2.1.B. Recommandations

Afin de limiter l'insatisfaction des citoyens qui pourrait découler d'une potentielle confusion entre une plainte et une requête, nous recommandons à la Direction générale :

- de définir les critères permettant de prendre en considération les plaintes comme catégorie distincte;
- de mettre en place un processus de traitement spécifique aux plaintes;
- de mettre en place un processus d'escalade pour tout traitement n'étant pas à la satisfaction du citoyen.

#### Réponse de la Direction générale :

*Nous sommes en accord avec les recommandations.*

*Nous définirons les objectifs dans un processus de gestion des plaintes incluant les points suivants :*

- *Historique;*
- *Objectifs;*
- *Contexte;*
- *Définitions :*
  - *Requêtes citoyennes,*
  - *Demande d'information,*
  - *Plainte :*
    - *Plainte de niveau de service,*
    - *Plainte de comportement inapproprié d'un employé ou d'un sous-traitant;*
- *Délai normé d'une plainte;*
- *Rôles et responsabilités;*
- *Formation et accompagnement.*

*Nous produirons la cartographie des processus de traitement d'information, de requête ou de plainte. (Échéancier prévu : décembre 2024)*

## 3.2.2. Processus de planification et de traitement des requêtes

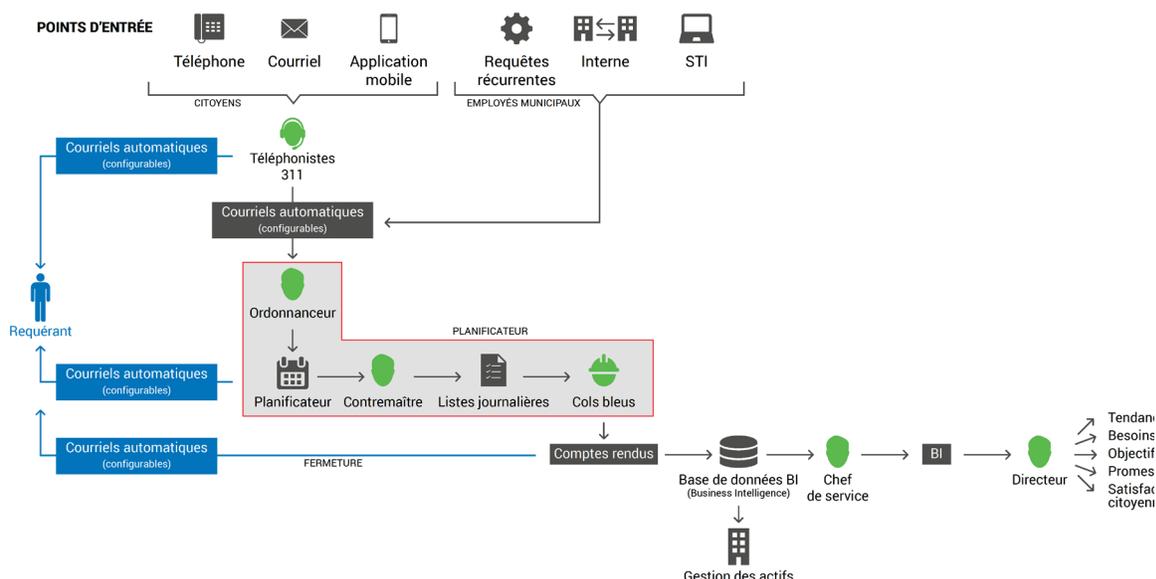
### 3.2.2.A. Contexte et constatations

Une fois les requêtes enregistrées et transmises aux directions de la Ville, ces dernières enclenchent le processus de planification et de traitement. Selon les informations obtenues, les directions utilisent deux outils. Le premier outil est le Planificateur, qui est un logiciel permettant de planifier la réalisation, l'exécution et le suivi des requêtes. Il permet aussi, à tout moment, de produire des rapports périodiques sur demande. Il a été développé à l'interne par la DTI, dans un premier temps pour la DTP. Son utilisation a gagné la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire pour la planification événementielle, et elle est en voie de l'être par l'équipe des bâtiments. La Direction du génie ainsi que la Direction de l'approvisionnement planifient actuellement de leur emboîter le pas. Le second outil, utilisé par les autres directions pour gérer le traitement de leurs requêtes, est le logiciel Excel.

Nous avons examiné le processus de planification et de traitement des requêtes de la DTP qui a dédié une équipe, rattachée à la Division de la voie publique, à cette activité.

La figure 3 donne un aperçu de l'intégration de l'outil Planificateur avec la plateforme du 311.

**Figure 3**  
**L'outil Planificateur dans le processus de traitement des requêtes**



Source : DTI.

Ce processus permet d'organiser les requêtes citoyennes qui relèvent de la DTP en les priorisant, dans un premier temps, en les affectant à une équipe de travail et, finalement, en les plaçant sur un calendrier et un horaire journalier visuel. Cela permet au contremaître d'optimiser ses interventions, et aux cols bleus d'obtenir un horaire clair et détaillé de leur journée.

À cet effet, le personnel affecté à la planification peut être appelé à compléter la requête s'il s'avère que l'information obtenue lors de la prise d'un appel était incomplète. Les ordonnanceurs planifient la réalisation de la requête, avec l'aide des techniciens qui vont la vérifier sur le terrain afin de compléter l'information, d'inscrire les directives ou de joindre des pièces documentaires et de donner une date d'échéance plus réaliste. Cette planification permet de transmettre au

requérant la date d'échéance de réalisation de sa requête. L'application mobile permet de fermer la requête. Par la suite, le requérant reçoit un avis lui indiquant sa fermeture.

En ce qui concerne les directions qui utilisent un chiffrier Excel comme outil de planification de la réalisation des requêtes, le processus de traitement et de suivi des requêtes est plus simple, mais il présente des risques provenant, entre autres, de la perte de documents ou d'erreurs.

Nous avons pris connaissance des processus de six directions<sup>17</sup> afin de déterminer leurs similitudes et différences quant aux activités de planification et de suivi effectuées.

Nous avons constaté des variations dans les pratiques de ces directions. Cependant, notre analyse ne nous permet pas de conclure sans équivoque qu'elles gagneraient à utiliser le Planificateur dans sa configuration actuelle. Afin de susciter l'intérêt de toutes les directions d'utiliser le Planificateur, la DTI devrait envisager des adaptations en fonction des besoins spécifiques des différentes directions si la situation le justifie. Actuellement, la DTI fournit des efforts de promotion de l'utilisation de l'outil Planificateur auprès des directions qui ne l'utilisent pas.

---

<sup>17</sup> Approvisionnement, Évaluation, Génie, Greffe, Incendies, Police.

### 3.2.2.B. Recommandation

Nous recommandons à la Direction des technologies de l'information d'examiner la pertinence d'adapter l'outil Planificateur aux besoins spécifiques des directions qui ne l'utilisent pas actuellement, afin que toutes les directions concernées par le traitement des requêtes choisissent de recourir à cet outil.

#### Réponse de la Direction des technologies de l'information :

*Nous sommes en accord avec la recommandation*

*L'implantation de l'outil Planificateur est pratiquement terminée dans deux directions, soit la DTP et la Direction de la gestion des eaux et des immeubles. (Échéancier prévu : septembre 2022)*

*Pour ce qui est des autres directions, nous nous informerons de leurs besoins en matière de planification et nous estimerons le temps nécessaire pour adapter le Planificateur en 2022. (Échéancier prévu : décembre 2022)*

*Un dossier d'affaires sera constitué en 2023 pour définir la meilleure solution à utiliser pour les besoins de planification des directions. (Échéancier prévu : septembre 2023)*

*Nous avons un projet d'implantation d'un système de planification dans les autres directions en lien avec les recommandations du dossier d'affaires. (Échéancier prévu : décembre 2024)*

### 3.3. Performance de la gestion des requêtes

Des objectifs mesurables et des cibles de performance doivent être définis, et une information de gestion doit être produite afin d'évaluer la prise en charge et le traitement des requêtes et des plaintes des citoyens.

### 3.3.1. Service à la clientèle 311

#### 3.3.1.A. Contexte et constatations

Dans la « Déclaration de services aux citoyens », la Ville a pris les engagements suivants :

- répondre aux appels dans un délai maximal de 30 secondes;
- traiter les courriels dans un délai de 24 heures ouvrables;
- assurer, en moins de cinq minutes, un service à tout citoyen qui se présente sans rendez-vous au comptoir du 311;
- rappeler le requérant, en moins d'un jour ouvrable, lorsqu'un message est laissé dans la boîte vocale.

Le tableau 5 présente le nombre moyen d'appels reçus par semaine et le temps moyen de réponse obtenu sur une période de six mois (avril à septembre) pour les années 2018, 2019 et 2020.

**Tableau 5**  
**Statistiques du nombre d’appels et du temps de réponse**

	2018					
	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.
Nombre moyen d’appels / semaine	1 499	2 408	2 026	1 655	1 555	1 485
Temps moyen de réponse (minutes, secondes)	0,25	1,22	0,19	0,14	0,19	0,11
	2019					
	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.
Nombre moyen d’appels / semaine	2 026	2 732	2 281	2 386	1 945	1 638
Temps moyen de réponse (minutes, secondes)	0,16	0,56	0,19	0,13	0,18	0,15
Variation du n <sup>bre</sup> d’appels 2019 vs 2018	+ 35 %	+ 13 %	+ 13 %	+ 44 %	+ 25 %	+ 10 %
	2020					
	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.
Nombre moyen d’appels / semaine	1 650	2 498	2 875	2 390	2 396	1 970
Temps moyen de réponse (minutes, secondes)	0,14	0,32	1,06	0,45	0,30	0,18
Variation du n <sup>bre</sup> d’appels 2020 vs 2019	- 19 % <sup>[1]</sup>	- 9 %	+ 26 %	0 %	+ 23 %	+ 20 %

<sup>[1]</sup> Cette diminution dans le nombre d’appels s’explique, entre autres, en raison de l’arrêt de plusieurs secteurs d’activité au début de la pandémie de la COVID-19.

Source : Données obtenues du Service des finances et de l’administration, DTP.

Selon les informations examinées et les réponses obtenues, le 311 a globalement atteint l’engagement relatif au temps de réponse des appels fixé à 30 secondes.

En ce qui concerne le traitement des courriels, le 311 s'est donné comme objectif de les traiter le jour même de leur réception à condition que ceux-ci soient reçus avant 15 h. Les courriels reçus après 15 h doivent être traités le lendemain avant 15 h. Cependant, les délais de traitement des courriels ne sont pas mesurés.

Concernant le service au comptoir, il n'y a pas de préposé assigné uniquement à cette tâche. Quand un citoyen se présente au comptoir, le préposé disponible, c'est-à-dire en attente d'un appel entrant, répond au citoyen. Aucun délai de service au comptoir n'est mesuré pour l'instant.

L'objectif de traitement des messages laissés dans la boîte vocale est le même que celui des requêtes reçues par courriel. Un signal indique automatiquement aux préposés qu'ils ont reçu un message dans la boîte vocale. Ils procèdent à son écoute dans l'immédiat au cas où une intervention urgente serait nécessaire. Il n'y a pas de mesure du délai de rappel de ces messages.

#### **3.3.1.B. Recommandation**

**Nous recommandons au Service à la clientèle 311 de prendre les mesures nécessaires afin de mesurer les résultats au regard des engagements suivants pris par la Ville dans la « Déclaration de services aux citoyens » :**

- le délai de traitement des courriels;
- le délai de service au comptoir;
- le délai de rappel des messages laissés dans la boîte vocale;

**et ce, afin de produire une information de gestion permettant d'évaluer la prise en charge des requêtes et des plaintes des citoyens.**

### Réponse du Service à la clientèle 311 :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Nous préparerons des indicateurs de gestion en format Excel qui se compileront chaque jour pour les intégrer au tableau de bord déjà en place pour :*

- *le délai de traitement des courriels;*
- *le délai de service au comptoir; (**déjà en cours**)*
- *le délai de rappel des messages laissés dans la boîte vocale. (**Échéancier prévu : décembre 2022**)*

## 3.3.2. Direction des travaux publics

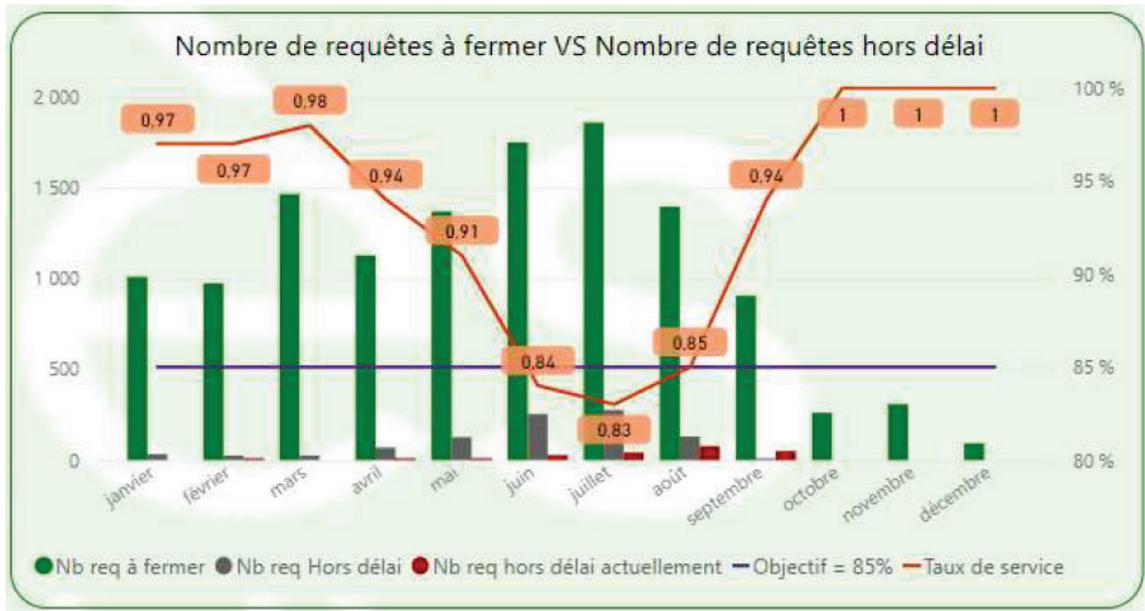
### 3.3.2.A. Contexte et constatations

En ce qui concerne la DTP<sup>18</sup>, l'objectif qu'elle s'est fixé en termes de traitement est que 85 % des requêtes inscrites dans l'outil Planificateur soient répondues dans les niveaux de service qu'elle a établis. La figure suivante présente les résultats mensuels obtenus par rapport à l'objectif de 85 % depuis janvier 2021 pour les requêtes concernant la Division de la voie publique.

---

<sup>18</sup> Les requêtes adressées en 2019 et en 2020 à la DTP représentent plus de 65 % du total des requêtes traitées au cours de cette période.

**Figure 4**  
**Résultat du taux de service entre janvier et août 2021 –**  
**Division de la voie publique de la DTP**



Source : Division de la voie publique, DTP.

Nous constatons que, depuis le mois de janvier, la Division de la voie publique a maintenu des résultats supérieurs à l'objectif fixé de 85 %, à l'exception des mois de juin et de juillet, où elle était légèrement en deçà de l'objectif. Ces mois ont été caractérisés par des chutes de pluie abondantes et des bris d'arbres importants.

### 3.4. Plan de relève pour un service à la clientèle en continu

La Ville doit disposer d'un plan pour assurer la relève des locaux et de l'infrastructure du 311 dans l'éventualité où un désastre les rendrait hors d'usage.

### 3.4.1. Site de repli pour le 311

#### 3.4.1.A. Contexte et constatations

Depuis 2018, le 311 est centralisé au centre de services aux citoyens (CSC) de l'ouest, lequel est équipé de postes de travail pouvant accueillir huit préposés, une coordonnatrice et une chef d'équipe du 311. Il répond à toutes les caractéristiques d'un centre d'appels en termes de réseau informatique et de système de communication téléphonique.

Dans l'éventualité où le CSC de l'ouest deviendrait hors d'usage et, par conséquent, qu'il ne serait plus en mesure d'assurer la continuité des services offerts par le 311, il est nécessaire de disposer d'un site de repli qui pourrait accueillir temporairement ou de façon permanente l'équipe actuelle du 311.

Durant les périodes de confinement liées à la pandémie de la COVID-19, il a été possible pour les préposés d'assurer la continuité des activités du 311, soit la prise d'appels et la création des requêtes, avec le même personnel qui télétravaillait.

Par ailleurs, selon les informations obtenues de la DTP, la DTI envisage de doter certains lieux municipaux d'infrastructures informatiques qui permettraient d'assurer une mobilité parfaite. Ainsi, advenant que le site du 311 devienne hors service, il serait possible de le déplacer temporairement dans différentes salles appartenant à la Ville.

Cependant, il nous a été confirmé qu'aucun plan de repli formel du même niveau que le 311 n'existe. Le CSC de l'est, quant à lui, ne dispose d'aucun local équivalent

à celui du 311 en termes de postes de travail ainsi que d'équipement informatique et téléphonique. En effet, il faudrait qu'il soit aménagé et équipé adéquatement pour la prise en charge des appels et la création des requêtes. Une demande émanant du 311 a été faite en ce sens au comité de gouvernance le 16 décembre 2020 et elle a été acceptée à titre d'étude d'opportunité à réaliser par la DTI. La date d'échéance prévue indiquée était le 31 mars 2021; toutefois, en date du 31 août 2021, elle était toujours en cours de réalisation.

#### 3.4.1.B. Recommandation

Afin de pouvoir assurer un service à la clientèle de façon continue dans l'éventualité où le centre de services aux citoyens de l'ouest deviendrait temporairement indisponible, nous recommandons à la Direction générale d'aménager un site de repli pouvant prendre la relève du centre de services 311 actuel.

#### Réponse de la Direction générale :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Nous avons déposé un projet (7000-21-001) au Bureau de projets et des actifs, en collaboration avec la DTI, pour préparer un centre de repli dans le CSC de l'est ainsi qu'une alternative en cas de panne des réseaux téléphoniques.*

*Le suivi du projet est effectué par le comité de contrôle organisationnel.  
(Échéancier prévu : janvier 2023)*

### 3.4.2. Redéploiement des ressources affectées au 311

#### 3.4.2.A. Contexte et constatations

Les préposés du 311 sont installés au CSC de l'ouest. Les commis de bureau affectés à l'entrée des données, à la gestion des requêtes et aux suivis opérationnels travaillent quant à eux dans les locaux de la DTP. Dans le cas où le CSC de l'ouest ne serait plus accessible, il faudrait redéployer les préposés afin d'assurer la continuité des activités du 311, dont la prise d'appels, la fourniture des renseignements, l'enregistrement des requêtes et leur acheminement.

Selon les informations obtenues, il n'y a pas de plan de contingence relatif à l'organisation des ressources humaines pour assurer une continuité des activités des préposés. Ce plan, inspiré des manuels de mesures d'urgence, devrait prévoir la structure organisationnelle à mettre en place ainsi que les informations nécessaires relatives au redéploiement des ressources humaines et matérielles.

Le 311 n'a jamais procédé à des exercices de simulation en prévision d'un scénario où le CSC de l'ouest ne serait plus accessible.

Signalons qu'un récent incident<sup>19</sup> s'est produit aux alentours du CSC de l'ouest et de l'édifice de la DTP. Les activités du 311 ont été assurées par les employés en mode télétravail.

---

<sup>19</sup> Un incendie dans une usine près du CSC de l'ouest.

### 3.4.2.B. Recommandations

Afin d'assurer la continuité des activités du 311 lors de situations où le centre de services aux citoyens de l'ouest ne serait pas accessible, nous recommandons au Service à la clientèle 311 :

- de préparer un plan de l'organisation ou de redéploiement des ressources humaines et matérielles;
- d'organiser et de procéder à des exercices de simulation en vue de tester l'efficacité de ce plan.

#### Réponse du Service à la clientèle 311 :

*Nous sommes en accord avec les recommandations.*

*Avec la préparation du centre de repli qui est un projet déjà en cours, un plan particulier d'intervention sera mis en place expressément pour la continuité des services au 311 incluant la veille, l'alerte, la mobilisation et le rétablissement.*

*Nous continuerons d'intégrer le télétravail dans le plan de redéploiement des ressources humaines.*

*Nous détaillerons clairement les rôles et responsabilités de chacun des acteurs.*

*Nous planifierons un calendrier d'exercices de simulation. (Échéancier prévu : décembre 2024)*

### 3.4.3. Plan de relève des technologies de l'information du 311

#### 3.4.3.A. Contexte et constatations

Le rapport annuel 2019 du vérificateur général incluait le volet de relève technologique globale qui touche l'ensemble des unités administratives de la Ville. La question de la relève des technologies de l'information (TI) du 311, dans le cadre de cet audit, visait à nous assurer que les systèmes d'information et les équipements technologiques requis pour un centre d'appels de repli du 311, temporaire ou permanent, sont pris en considération dans le programme de relève des TI.

Le système d'information assurant la gestion des requêtes est un système développé à l'interne pour assurer la création des requêtes et leur traitement par les unités prestataires des services de proximité demandés. Ce système inclut également le volet de communication avec les citoyens. Il est accessible à partir de n'importe quel poste de travail relié au réseau de la Ville ainsi qu'à partir d'une tablette ou d'un téléphone portable, ce qui augmente significativement sa flexibilité d'accès.

L'ensemble des composantes technologiques requises pour le 311 sont sous la responsabilité de la DTI, soit :

- le système téléphonique du 311 qui est intégré au réseau de téléphonie IP;
- le système de téléphonie ciblé;
- le système de prise d'appels et de création des requêtes, incluant les outils géomatiques;
- le système administratif;
- la plateforme Omnivigil pour joindre les intervenants en mesures d'urgence.

Les systèmes critiques sont en redondance et en haute disponibilité. Il y a de la documentation existante pour démontrer la redondance des équipements.

La connexion téléphonique provient d'un fournisseur externe avec une redondance de trois lignes d'entrée. Le 311 est dirigé vers un numéro de la Ville, et la répartition se fait à l'interne via une plateforme PBX Mitel avec des connexions possibles à distance à partir d'un lien Internet.

Un second lien téléphonique est disponible, par un fournisseur différent, pour assurer une solution alternative en cas de problèmes majeurs avec le fournisseur principal. Toutefois, cette solution ne permet pas d'utiliser le numéro 311, car ce système doit être assigné à un numéro unique. Dans ce contexte, en situation de défaillance du fournisseur principal, un numéro de téléphone spécifique serait diffusé aux citoyens, via le site Web de la Ville, pour remplacer le 311 en cas de panne.

Le plan d'action issu de la mission d'audit du programme de relèvement des TI inclut tous les aspects du 311. La DTI est toujours en accord pour répondre aux recommandations de cette mission d'audit et réaliser le plan d'action selon les échéanciers. Toutefois, au moment de la réalisation de nos travaux concernant le 311, nous constatons les lacunes suivantes :

- les aspects de documentation et d'approche systématique n'ont pas encore été concrétisés pour les volets d'analyse de risques, d'analyse des impacts et de la stratégie de relèvement, particulièrement en tenant compte de la proximité des deux sites (site de production et site de relèvement des TI);
- la documentation du plan de relèvement des TI est en cours de réalisation;

- des exercices de basculement des serveurs virtuels sont faits, mais nous notons l'absence de bilans systématiques de ces exercices et de la documentation afférente.

À noter que le site Web de la Ville est très sollicité pour les demandes visant le 311. Ainsi, en supposant que le système de répartition téléphonique ne fonctionne pas, le site Web de la Ville demeure accessible, car ce site est hébergé à l'externe. Les citoyens pourraient encore utiliser le clavardage et le « mode web 365 » qui demeurent actifs, en supposant que les serveurs des TI soient inaccessibles.

### 3.4.3.B. Recommandations

Afin d'améliorer les mesures de prévention et de mitigation, et ainsi de diminuer la vulnérabilité du 311, nous recommandons à la Direction des technologies de l'information :

- d'ajouter, lors du renouvellement du contrat avec le fournisseur de services téléphoniques, un critère de redondance du point d'origine des lignes téléphoniques;
- de poursuivre la mise en œuvre du plan d'action afférent au rapport d'audit « Gestion du programme de relève des technologies de l'information », publié dans le rapport annuel 2019 du vérificateur général, en fonction des besoins du 311 et ainsi :
  - réaliser et documenter l'analyse de risques,
  - réaliser et documenter formellement l'analyse des impacts,
  - confirmer la stratégie de relève en tenant compte des risques associés à la proximité du site de relève de l'environnement TI,
  - terminer la documentation du plan de relève TI,
  - mettre en place le programme d'exercices.

#### Réponse de la Direction des technologies de l'information :

*Nous sommes en accord avec les recommandations.*

*Lors du renouvellement du contrat avec le fournisseur de services téléphoniques, un critère de redondance du point d'origine physique des lignes téléphoniques sera demandé. (Échéancier prévu : décembre 2022)*

*Une demande de projet a été déposée et approuvée pour offrir une redondance au niveau du 311. La charte sera rédigée et différents scénarios seront déposés au comité de contrôle organisationnel. (Échéancier prévu : septembre 2022)*

*La mise en œuvre du plan d'action afférent au rapport d'audit « Gestion du programme de relève des technologies de l'information » est en cours et nous poursuivons le travail selon les échéanciers convenus.*

## 3.5. Processus de reddition de comptes

Une reddition de comptes périodique doit permettre de mesurer la qualité des services offerts aux citoyens eu égard au 311 et d'apporter, le cas échéant, les améliorations qui s'imposent dans les circonstances.

### 3.5.1. Reddition de comptes de la gestion des requêtes

#### 3.5.1.A. Contexte et constatations

L'ensemble des directions de la Ville produisent annuellement un rapport qui présente leurs réalisations de l'année en question par rapport aux orientations identifiées l'année précédente et elles indiquent les orientations futures à réaliser.

Nous avons examiné les rapports annuels des sept directions auxquelles sont associées plus de 99 % des requêtes traitées en 2019 et en 2020. Le tableau ci-après présente le nombre de requêtes traitées pour chacune d'entre elles.

**Tableau 6**  
**Nombre de requêtes traitées par les directions**  
**les plus sollicitées (2019 et 2020)**

Direction	2019		2020		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Travaux publics	46 715	67,2 %	61 448	64,2 %	108 163	65,5 %
Aménagement et développement urbain	18 618	26,8 %	26 854	28,0 %	45 472	27,5 %
Culture, loisirs et vie communautaire	1 332	1,9 %	1 767	1,9 %	3 099	1,9 %
Finances	214	0,3 %	2 482	2,6 %	2 696	1,6 %
Génie	931	1,4 %	1 161	1,2 %	2 092	1,3 %
Police	567	0,8 %	806	0,8 %	1 373	0,8 %
Incendies	593	0,9 %	574	0,6 %	1 167	0,7 %
<b>Sous-total</b>	<b>68 970</b>	<b>99,3 %</b>	<b>95 092</b>	<b>99,3 %</b>	<b>164 062</b>	<b>99,3 %</b>
<b>Sous-total pour les 7 autres directions<sup>[1]</sup></b>	<b>503</b>	<b>0,7 %</b>	<b>659</b>	<b>0,7 %</b>	<b>1 162</b>	<b>0,7 %</b>
<b>Total</b>	<b>69 473</b>	<b>100,0 %</b>	<b>95 751</b>	<b>100,0 %</b>	<b>165 224</b>	<b>100,0 %</b>

[1] Approvisionnement, Communications, Évaluation, Greffe, Ressources humaines, Services juridiques et Technologies de l'information.

Source : Données obtenues du Service des finances et de l'administration, DTP.

L'examen des rapports annuels 2019 et 2020 de la Direction générale<sup>20</sup> nous a permis de constater que seules la DTP et la Direction du génie rapportent le nombre de requêtes traitées. De plus, une rubrique spécifique au 311, à titre de pôle

<sup>20</sup> À partir de 2019, les résultats de chacune des directions ont été intégrés dans un rapport annuel unique produit par la Direction générale.

transversal, y est publiée. Cette rubrique présente les statistiques concernant, entre autres, les appels reçus, le délai moyen de réponse ainsi que le nombre de requêtes et de courriels traités.

La publication de ces rapports annuels, qui illustrent quelques statistiques ciblées concernant la charge de travail des directions, est d'une certaine utilité comme moyen d'information pour l'administration, mais elle ne constitue pas une reddition de comptes formelle aux élus et aux citoyens par rapport aux activités du 311 et à la gestion des requêtes.

Les bonnes pratiques de gestion commandent une reddition de comptes formelle qui permet, en toute transparence, d'une part, d'informer les élus et les citoyens de l'efficience et de l'efficacité de la prestation de services du 311 et, d'autre part, de porter à l'attention de la Direction générale les éléments critiques qui méritent une attention particulière, dont ceux qui ont été résolus par les directions.

Nous avons constaté que cet exercice de reddition de comptes ne se fait pas de façon périodique, structurée et documentée par toutes les directions, et qu'un rapport complet spécifique à la gestion des requêtes n'est pas produit et transmis à la Direction générale et aux élus.

Pourtant, il existe des outils informatiques qui permettent à chacune des directions de faire des interrogations ponctuelles concernant le statut de leurs requêtes, de procéder à des analyses des écarts des délais et d'identifier les requêtes hors délai ainsi que de produire des tableaux de bord qui pourraient être partagés avec la Direction générale et les élus. À cet effet, le 311 pourrait être mis à contribution dans l'exercice de la reddition de comptes.

### 3.5.1.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction générale :

- de mettre en place un processus formel de reddition de comptes spécifique à la gestion des requêtes des citoyens, afin d'informer périodiquement les instances de la Ville de l'évolution de la situation;
- d'examiner la pertinence de confier la coordination de ce processus au Service à la clientèle 311.

Réponse de la Direction générale :

*Nous sommes en accord avec les recommandations.*

*Nous présenterons le tableau de bord préparé par le Service à la clientèle 311 bisannuellement à une rencontre en plénière du conseil municipal de la Ville.*

*Nous réviserons les indicateurs de gestion tous les deux ans.*

*Le Service à la clientèle 311 sera responsable du suivi du tableau de bord et de sa présentation au conseil municipal. (Échéancier prévu : juillet 2022)*

### 3.5.2. Sondage auprès des citoyens

#### 3.5.2.A. Contexte et constatations

Les citoyens disposent de la possibilité d'exprimer leur opinion au moyen du site Web de la Ville. De plus, les écoutes inopinées lors de communications entre des préposés du service à la clientèle et des requérants permettent au 311 d'identifier des irritants spécifiques et d'y remédier. Selon l'information obtenue, il n'y a cependant pas de mécanisme formel d'évaluation de la satisfaction des citoyens grâce à des sondages. En revanche, la DTP a amorcé des consultations par rapport

à certaines thématiques spécifiques qui occasionnent des problèmes, telles que la cohabitation entre les citoyens et les plaisanciers.

Le degré de satisfaction globale des citoyens par rapport au 311 et au traitement des requêtes est méconnu.

### 3.5.2.B. Recommandation

**Nous recommandons à la Direction générale de procéder à des sondages auprès des citoyens usagers du 311 afin d'évaluer leur satisfaction globale de ce service et du traitement de leurs requêtes par les directions prestataires de services.**

#### Réponse de la Direction générale :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Nous préparerons un sondage, en collaboration avec la Direction des communications et de la participation citoyenne, permettant d'évaluer le niveau de satisfaction et les points à améliorer quant au service 311 ainsi qu'aux suivis faits par les directions, après avoir revu la différence entre une plainte et une requête. (Échéancier prévu : décembre 2024)*

## 4. CONCLUSION

Nous sommes d'avis que les mesures implantées par la Ville au cours des deux dernières années concourent à la mise en place d'un cadre de gestion qui permettra de traiter adéquatement les requêtes et les plaintes des citoyens, et ce, sur la base des meilleures pratiques.

En effet, la Ville a procédé à l'implantation de la relève de la centrale téléphonique qui s'est concrétisée, en mai 2018, par le lancement officiel du 311 à la Ville et l'utilisation de ce numéro unique. Puis, en 2019, la Ville a élaboré la « Déclaration de services aux citoyens » qui édicte, entre autres, 10 engagements en matière de qualité de services attendue dans la prise en charge et le traitement des requêtes et des plaintes reçues. En outre, la Ville a élaboré un plan de communication visant à promouvoir l'utilisation de son numéro unique 311.

Également, la Ville a mis en place un processus qui intègre la plateforme de prise d'appels et de création des requêtes avec un logiciel, le Planificateur, lequel permet de planifier et de suivre les requêtes jusqu'à leur clôture sur la base de priorités déterminées lors de la création des requêtes.

Néanmoins, dans un souci d'offrir un meilleur service, des améliorations devraient être apportées au cadre et aux pratiques de gestion des requêtes et des plaintes par :

- l'adoption d'un encadrement administratif appuyant la « Déclaration de services aux citoyens » quant aux modalités de traitement attendues des requêtes et des plaintes;

- la définition de critères permettant de distinguer une plainte d'une requête, et la mise en place d'un processus de traitement spécifique aux plaintes;
- l'implantation de mesures afin de susciter l'utilisation du logiciel Planificateur par toutes les directions concernées par le traitement des requêtes et des plaintes.

De plus, il importe que la performance soit mesurée pour toutes les cibles fixées à l'égard des objectifs liés à la prise en charge et au traitement des requêtes et des plaintes, et qu'une reddition de comptes périodique globale permette de mesurer la qualité des services offerts aux citoyens.

Enfin, la Ville devrait se doter d'un site de repli afin d'assurer la continuité des activités du 311 advenant un désastre rendant son site actuel hors d'usage.

## ANNEXE I – À PROPOS DE L'AUDIT

En vertu de l'article 107.7 de la LCV, le vérificateur général doit notamment effectuer la vérification des comptes et affaires de la municipalité. Selon les dispositions de l'article 107.8 de la LCV, cette vérification comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité aux lois, règlements, politiques et directives ainsi que la vérification de l'optimisation des ressources.

Le présent rapport de mission d'audit indépendant sur la gestion des requêtes des citoyens reçues par le 311 s'inscrit dans la foulée de l'application de ces articles de loi.

Le Bureau du vérificateur général applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1 « Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification » du *Manuel de CPA Canada – Certification* et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité qui comprend des encadrements en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. En outre, il se conforme aux règles sur l'indépendance et de déontologie du *Code de déontologie* de CPA Canada, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCM) 3001 « Missions d'appréciation directe » du *Manuel de CPA Canada – Certification*.

La responsabilité du vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit qui était de nous assurer que la Ville a mis en place un cadre de gestion s'appuyant sur les meilleures pratiques permettant de traiter adéquatement les requêtes et les plaintes des citoyens. À cette fin, nous avons obtenu les

éléments probants suffisants et appropriés et notre évaluation est fondée sur les critères d’évaluation suivants jugés valables dans les circonstances :

### **1. Cadre et pratiques de gestion des requêtes**

- La Ville devrait mettre en place un cadre et des pratiques de gestion qui permettraient de gérer les requêtes et les plaintes reçues, et qui mettraient clairement en relief la démarche devant être suivie par les citoyens ainsi que les rôles et responsabilités des unités administratives impliquées dans le traitement de celles-ci.

### **2. Processus de prise d’appels et de traitement des requêtes**

- La Ville devrait assurer une prise en charge diligente des requêtes et des plaintes reçues, en tenant compte d’une priorisation en fonction de leur degré d’urgence, une répartition aux unités administratives compétentes et un suivi approprié de leur traitement jusqu’au règlement de celles-ci.

### **3. Performance attendue quant au traitement des requêtes**

- Des objectifs mesurables et des cibles de performance devraient être définis, et une information de gestion devrait être produite afin d’évaluer la prise en charge et le traitement des requêtes et des plaintes des citoyens.

### **4. Plan de relève pour un service à la clientèle en continu**

- La Ville devrait disposer d’un plan pour assurer la relève des locaux et de l’infrastructure du 311 dans l’éventualité où un désastre les rendrait hors d’usage.

### **5. Processus de reddition de comptes**

- Une reddition de comptes périodique devrait permettre de mesurer la qualité des services offerts aux citoyens eu égard au 311 et d’apporter, le cas échéant, les améliorations qui s’imposent dans les circonstances.

## ANNEXE II – DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

### Objectif

Offrir aux citoyens des services et suivis de qualité, accessibles et fiables.

### Les différentes façons de rejoindre le 311

- En composant le 311 sur son téléphone ou le 819 374-2002 pour les gens de l'extérieur de Trois-Rivières;
- En se présentant au comptoir du centre de services aux citoyens situé au 2425, rue Louis-Allyson;
- En utilisant la ligne téléphonique directement du centre de services de l'est situé au 200, rue De Grandmont;
- En complétant les formulaires en ligne (plainte et requête ou demande d'information);
- En envoyant un courriel à [311@v3r.net](mailto:311@v3r.net);
- En remplissant une requête sur son téléphone intelligent avec l'application mobile Trois-Rivières 311;
- En utilisant le service de clavardage en ligne sur le site Web.

### Les heures de service

- La centrale téléphonique 311 est ouverte du lundi au vendredi de 7 h 30 à 17 h;
- Le comptoir d'accueil est ouvert du lundi au vendredi de 8 h 30 à 12 h et de 13 h 30 à 16 h;
- Les appels hors des heures d'ouverture sont pris en charge pour les urgences au centre de répartition des appels de la Direction de la police;
- En tout temps, il est possible d'obtenir de l'information sur les services offerts par la Ville en accédant au site Internet.

### Les engagements du 311

- Offrir un service courtois, respectueux et personnalisé;
- Répondre aux appels dans un délai maximal de 30 secondes;
- Traiter les courriels dans un délai de 24 h ouvrables;
- Assurer en moins de 5 minutes un service à tout citoyen qui se présente sans rendez-vous à notre comptoir;
- Rappeler en moins d'un jour ouvrable lorsqu'un message est laissé dans la boîte vocale;
- Informer de la durée de notre absence et du numéro de téléphone à composer si une demande nécessite une intervention immédiate;
- Réviser régulièrement et diffuser les délais de service des différentes directions;
- Favoriser le règlement des demandes des citoyens dès le premier contact;
- Informer du délai de service le citoyen lors de la création d'une requête;
- Informer le citoyen de la création, du transfert ou de la fermeture d'une requête à la suite de la réalisation des travaux.

### Rôles et responsabilité des citoyens

La prestation de service de qualité repose sur des principes de respect mutuel, nous comptons sur la collaboration des citoyens :

- En étant courtois et respectueux envers les employés. D'ailleurs, la Ville de Trois-Rivières s'est dotée d'une Politique sur la prévention de la violence dans les interactions avec le personnel;
- En préparant bien leur requête ou leur plainte avec tous les détails nécessaires au traitement de celle-ci;
- En faisant part de leurs commentaires et suggestions pour l'amélioration des services offerts aux citoyens.

## Gestion d'une pandémie





## Faits saillants de l'audit

### Objectifs

Notre mission d'audit avait pour objectifs de déterminer si les entités de la Ville de Trois-Rivières (la Ville) prennent les mesures nécessaires pour faire face à une situation de pandémie affectant le territoire et les citoyens de la Ville et si elles consignent les leçons apprises en prévision d'une occurrence ultérieure.

### Résultats

*En marge de ces résultats, nous avons formulé différentes recommandations aux entités auditées. Les détails de ces recommandations ainsi que notre conclusion sont décrits respectivement aux sections 4 et 5 de notre rapport d'audit.*

*Nous tenons à souligner que la direction de chacune des entités auditées a adhéré à toutes nos recommandations.*

*Les réponses des directions auditées sont reproduites à la suite des recommandations de notre rapport d'audit.*

L'apparition d'une pandémie mondiale en 2020 a obligé toutes les organisations à s'ajuster aux directives gouvernementales, tout en maintenant leurs services essentiels dans le respect de la protection de leurs employés et des citoyens. Dans ce contexte, les aspects de gestion de la pandémie au sein de l'organisation municipale deviennent primordiaux.

Globalement, la situation de crise liée à la pandémie a permis de constater la résilience de la Ville qui a rapidement instauré une solution de télétravail.

Malgré l'absence d'un plan adéquat de prévention, de préparation et de réaction face à une pandémie, l'expérience acquise et consignée a

## Faits saillants de l'audit

### Résultats

(suite)

permis d'avoir de meilleurs réflexes dans la réponse à cette crise.

N'eussent été l'expertise et l'expérience du personnel impliqué dans la gestion de crise, la pandémie aurait pu avoir des impacts majeurs sur le maintien et la qualité des services offerts aux citoyens.

D'ailleurs, la mise à profit de cette expertise et de cette expérience a permis de déployer des mesures afin « de construire l'avion en plein vol » de manière à ce que la Ville puisse dans l'ensemble tirer son épingle du jeu face à cette crise sans précédent.

Cependant, il importe de prendre en compte les leçons apprises et d'améliorer le plan d'intervention en conséquence dans la perspective que la Ville soit mieux préparée à faire face à une pandémie éventuelle.

## Table des matières

<b>1. Contexte de l'audit</b> .....	<b>251</b>
1.1. Gestion d'une pandémie .....	251
1.2. Différences entre la gestion de la continuité des affaires et la gestion d'une pandémie.....	252
<b>2. Objectifs et portée de l'audit</b> .....	<b>254</b>
<b>3. Résultats de l'audit</b> .....	<b>258</b>
3.1. Gestion générale d'une crise liée à une pandémie .....	258
3.1.1. Plan de protection, de prévention et de réaction face aux employés.....	258
3.1.2. Plan de protection, de prévention et de réaction face aux citoyens.....	266
3.2. Gestion contractuelle .....	267
3.3. Gestion des ressources humaines.....	269
3.4. Gestion financière .....	271
3.5. Gestion des technologies de l'information .....	272
3.6. Programme d'aide aux entreprises .....	274
3.7. Programme d'aide aux citoyens.....	275
3.8. Programme d'aide aux organismes communautaires.....	275
3.9. Communications avec les paliers gouvernementaux supérieurs .....	278
3.10. Processus de reddition de comptes .....	279
<b>4. Recommandations</b> .....	<b>281</b>
4.1. Recommandations générales .....	281
4.2. Recommandations spécifiques par secteur d'activités.....	284
4.2.1. Direction générale.....	284
4.2.2. Direction de l'approvisionnement .....	285
4.2.3. Direction des technologies de l'information.....	286
4.2.4. Direction des travaux publics .....	287
<b>5. Conclusion</b> .....	<b>288</b>
<b>Annexe I – À propos de l'audit</b> .....	<b>290</b>

## Liste des sigles

<b>CIUSSS</b>	centre intégré universitaire de santé et de services sociaux	<b>OMS</b>	Organisation mondiale de la Santé
<b>DSISC</b>	Direction de la sécurité incendie et de la sécurité civile	<b>PMSC</b>	plan municipal de sécurité civile
<b>IDETR</b>	Innovation et Développement économique Trois-Rivières	<b>PPI</b>	plan particulier d’intervention
<b>LCV</b>	<i>Loi sur les cités et villes</i>	<b>SST</b>	santé et sécurité au travail

### 1. CONTEXTE DE L'AUDIT

L'apparition d'une pandémie mondiale liée à la propagation de la COVID-19 a eu des répercussions majeures sur le fonctionnement normal de la Ville de Trois-Rivières (la Ville).

La Ville offre des services à environ 138 000 citoyens. Parmi ces services, se trouvent des services essentiels, mais également plusieurs autres activités qui ne peuvent supporter une longue période d'interruption. Dans ce contexte, nous avons évalué le mode de réaction des directions de la Ville jugées essentielles en temps de pandémie.

Compte tenu de la durée des impacts d'une pandémie, la Ville ne peut se permettre d'interrompre ou de limiter ses services aux citoyens et elle doit mettre en place des modes de fonctionnement pour en assurer la continuité malgré les contraintes occasionnées par cette situation exceptionnelle.

#### 1.1. Gestion d'une pandémie

La gestion d'une pandémie est un processus de prévention, de protection et de réaction pour assurer la sécurité des employés et des citoyens ainsi que la continuité des activités de la Ville à la suite d'une déclaration émise par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). Elle prévoit les stratégies et les procédures alternatives pour assurer la continuité des services aux citoyens tout en respectant les consignes sanitaires imposées par les autorités.

La gestion d'une pandémie doit reposer sur un programme qui comprend les composantes suivantes :

- gestion générale d'une crise liée à une pandémie :
  - plan de protection, de prévention et de réaction face aux employés,
  - plan de protection, de prévention et de réaction face aux citoyens;
- gestion contractuelle;
- gestion des ressources humaines;
- gestion financière;
- gestion des technologies de l'information;
- programme d'aide aux entreprises;
- programme d'aide aux citoyens;
- programme d'aide aux organismes communautaires;
- communications avec les paliers gouvernementaux supérieurs;
- processus de reddition de comptes.

### 1.2. Différences entre la gestion de la continuité des affaires et la gestion d'une pandémie

La **gestion d'une pandémie** pour une ville vise à assurer la sécurité des employés et des citoyens ainsi que la continuité des services offerts aux citoyens en tenant compte des contraintes et des directives émises par l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) ou les divers paliers gouvernementaux. Elle vise à maintenir la capacité d'intervention des services d'urgence, à maintenir les services municipaux et à offrir l'aide nécessaire aux citoyens en difficulté, notamment :

- en protégeant les employés et les citoyens avec des mesures sanitaires adéquates;
- en informant efficacement la population;

- en appliquant des mesures exceptionnelles afin de réduire les pertes économiques et sociales.

Le **programme de gestion de la continuité des affaires** vise à assurer le maintien des fonctions d'affaires des différentes entités de la Ville en situation de sinistre ou d'incident majeur pouvant causer une interruption des services. Il prend en considération les hypothèses de sinistres aux sites des unités administratives, un taux d'absentéisme anormalement élevé ou la perte d'une ressource humaine clé (potentiellement liés à une situation d'épidémie ou de pandémie), l'inaccessibilité aux systèmes d'information ou de communication et la perte d'accès à un fournisseur critique.

Ainsi, la gestion d'une pandémie devrait être supportée par un plan de continuité des affaires pour pallier une pénurie de personnel causée par les impacts de cette pandémie sur la santé des employés de la Ville (référence : *Rapport annuel 2019 du vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières – Section 2.3 « Gestion du programme de continuité des affaires »*).

## 2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L’AUDIT

En vertu des dispositions des articles 107.7 et 107.8 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV)<sup>21</sup>, nous avons réalisé une mission d’audit d’optimisation des ressources portant sur la gestion d’une situation de pandémie.

Notre mission d’audit avait pour objectifs de déterminer si les entités de la Ville prennent les mesures nécessaires pour faire face à une situation de pandémie affectant le territoire et les citoyens de la Ville et si elles consignent les leçons apprises en prévision d’une occurrence ultérieure.

La particularité de cette mission d’audit est qu’elle a été réalisée pendant la crise sanitaire liée à la COVID-19. Ainsi, l’évaluation des pratiques de la Ville est basée sur des ouvrages théoriques publiés par des organismes spécialisés en gestion des risques, en continuité des affaires et en gestion de crise jumelés à des résultats d’apprentissages émis par diverses organisations en début de pandémie.

Afin de réaliser cet audit, nous nous sommes basés sur les documents suivants :

- *Modèle de plan de rétablissement* – Association de sécurité civile du Québec, février 2020;
- *Guide de planification à l’intention des municipalités en cas de pandémie d’influenza*, ministères de la Santé et du Mieux-être et de la Sécurité publique du Nouveau-Brunswick, janvier 2006;

---

<sup>21</sup> RLRQ, chapitre C-19, à jour au 1<sup>er</sup> septembre 2020.

- *Modèle de plan de continuité d'activité en pandémie grippale*, SMIEC, décembre 2007;
- *Guide de préparation – Pandémie d'influenza*, Autorité des marchés financiers, avril 2007;
- *Business Continuity & Disaster Recovery Planning for IT Professionals*, Susan Snedaker, Syngress, juin 2007;
- *Return-to-Work Checklist for Businesses*, Agility Recovery, 2020;
- *Guide de prévention COVID-19, Section 2 « Planification de la reprise des activités »*, Ville de Laval, Division santé, sécurité et mieux-être, avril 2020;
- *Cities Policy Responses*, OECD, juillet 2020;
- *Guide de bonnes pratiques*, Business Continuity Institute, 2018.

Nos travaux d'audit ont inclus les volets suivants :

- Volet 1 – Gestion générale d'une crise liée à une pandémie :
  - a) Plan de protection, de prévention et de réaction face aux employés,
  - b) Plan de protection, de prévention et de réaction face aux citoyens;
- Volet 2 – Gestion contractuelle;
- Volet 3 – Gestion des ressources humaines;
- Volet 4 – Gestion financière;
- Volet 5 – Gestion des technologies de l'information;
- Volet 6 – Programme d'aide aux entreprises;
- Volet 7 – Programme d'aide aux citoyens;
- Volet 8 – Programme d'aide aux organismes communautaires;
- Volet 9 – Communications avec les paliers gouvernementaux supérieurs;
- Volet 10 – Processus de reddition de comptes.

À cet effet, nous avons recueilli de l’information au cours d’entrevues avec des gestionnaires des entités suivantes :

- la Direction générale;
- la Direction des finances;
- la Direction des services juridiques;
- la Direction de l’approvisionnement;
- la Direction des ressources humaines;
- la Direction des technologies de l’information;
- la Direction des travaux publics;
- la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire;
- la Direction de la sécurité incendie et de la sécurité civile (DSISC);
- la Direction de la police;
- la Direction des communications et de la participation citoyenne;
- la Division de l’environnement;
- Innovation et Développement économique Trois-Rivières (IDETR).

Nous avons également pris connaissance de différents documents mis à notre disposition par ces entités.

La période visée par notre audit s’échelonne de septembre à décembre 2020 et les résultats de nos travaux sont basés sur l’état de la situation qui prévalait au 16 décembre 2020. Par conséquent, les modifications ou les améliorations qui auraient pu être apportées ultérieurement ne sont pas reflétées dans le présent rapport.

L'annexe I intitulée « À propos de l'audit » présente les informations sur le cadre normatif afférent à la présente mission, la responsabilité du vérificateur général ainsi que le processus d'audit, dont les critères d'évaluation utilisés.

### 3. RÉSULTATS DE L’AUDIT

#### 3.1. Gestion générale d’une crise liée à une pandémie

Des mesures particulières en période de pandémie sont requises pour limiter les impacts négatifs de la crise, pour adapter temporairement les services prioritaires afin de desservir les citoyens le mieux possible dans les circonstances et pour assurer par la suite le rétablissement de l’ensemble des services de la Ville. Nous scindons cette section en deux volets, soit l’évaluation des plans de protection, de prévention et de réaction :

- en fonction des employés;
- en fonction des citoyens.

##### 3.1.1. Plan de protection, de prévention et de réaction face aux employés

###### 3.1.1.A. Contexte et constatations

La Ville doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la protection de ses employés et prévoir des processus de prévention et de réaction en prévision d’une pandémie. Ainsi, un plan d’urgence en cas de pandémie doit être dûment documenté, incluant les quatre phases suivantes :

- Pré-pandémie (planification)

Cette phase est réalisée avant une pandémie et doit indiquer les impacts d’une pandémie sur les activités de la Ville. Cette analyse doit inclure la perte possible des ressources humaines et les scénarios de continuité des affaires. La liste des

services essentiels est documentée ainsi que les outils et activités requis pour les maintenir actifs.

- Pandémie imminente (préparation)

Les mesures de surveillance et de vigie d'une situation de pandémie sont habituellement régies par l'OMS et les différents paliers de gouvernement. Au niveau municipal, un coordonnateur des mesures doit prendre en charge le processus de communication et amorcer les premières étapes de coordination avec les différents intervenants.

- Pandémie (intervention)

La phase d'intervention regroupe les activités à réaliser afin de maintenir l'ensemble des services offerts par la Ville, et ce, en fonction des priorités établies. Ce plan d'intervention doit traiter d'une situation de crise qui perdure pour une période prolongée (plusieurs mois).

- Post-pandémie (rétablissement)

La phase de rétablissement vise à documenter les actions à prendre pour rétablir un mode de fonctionnement normal. Une situation de crise telle qu'une pandémie affecte les gens et non les infrastructures. Ainsi, les aspects psychosociaux doivent être pris en considération dans le processus de retour à la normale.

Ce plan doit également inclure les rôles et responsabilités des intervenants et identifier un coordonnateur.

Un plan d'organisation du travail doit être implanté dès la déclaration d'une situation de pandémie, lequel doit prévoir :

- la protection des employés;
- la stratégie de continuité des affaires;
- les processus de communication.

Nonobstant le fait que le plan particulier d'intervention (PPI) spécifique à une pandémie soit incomplet et date de 2010, les apprentissages issus de l'expérience de la pandémie de grippe A (H1N1) et consignés dans ce plan ont permis d'avoir une base pour répondre à la situation de pandémie due à la COVID-19. Ainsi, le PPI « pandémie » n'inclut pas l'ensemble des activités à réaliser dans un contexte de crise sanitaire importante en fonction des quatre phases suivantes :

- pré-pandémie (planification);
- pandémie imminente (préparation);
- pandémie (intervention);
- post-pandémie (rétablissement).

N'eussent été l'expertise et l'expérience du personnel impliqué dans la gestion de crise, la pandémie de la COVID-19 aurait pu avoir à notre avis des impacts majeurs sur le maintien et la qualité des services offerts aux citoyens.

D'ailleurs, la DSISC, responsable du plan municipal de sécurité civile (PMSC), a pris en charge la coordination des efforts pour répondre à la situation de pandémie causée par la COVID-19 au mois de mars 2020. Dès l'émission de la déclaration de pandémie par l'OMS et des consignes gouvernementales, la DSISC a procédé à

l'exécution des tâches requises pour répondre à la situation de crise avec la collaboration de l'ensemble des intervenants impliqués.

Au chapitre de l'organisation du travail, différentes mesures ont été prises, dont les suivantes :

- Au regard de la protection des employés :
  - le PPI « pandémie » prévoyait déjà des postes de désinfection des sites importants et des équipements de protection individuelle. Ces éléments ont été ajustés en fonction de l'ampleur de la pandémie 2020;
  - un plan de mise en place des mesures de sécurité (p. ex. distanciation, port du masque, cloisonnement des locaux, accès aux aires communes, utilisation des véhicules de la Ville, travaux dans les lieux publics) a été élaboré au début de la pandémie par l'équipe Santé et sécurité au travail (SST), sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines, et a été appliqué par la Direction des travaux publics. Pour les directions ayant à travailler sur des quarts de travail, une consigne supplémentaire a été émise afin d'éviter les rassemblements complets lors des changements de quarts de travail dans le but de minimiser les contacts entre les employés. Des rapports de suivi quant à l'application de ces mesures sont disponibles auprès de l'équipe SST;
  - dès le début de la pandémie, l'infirmière en poste au sein de la Direction des ressources humaines était disponible en tout temps et a permis d'uniformiser les pratiques sanitaires pour l'ensemble des directions. Par la suite, cette direction a procédé à l'embauche d'une infirmière supplémentaire pour supporter la surcharge de travail liée à la pandémie;
  - les aspects opérationnels ont été modifiés et ajustés en fonction de la pandémie pour protéger les employés, notamment en fermant le gymnase

qui est partagé entre les employés de la Direction de la police et ceux de la Direction de la sécurité incendie et de la sécurité civile.

**Ces mesures se sont avérées appropriées pour assurer la sécurité des employés devant être présents dans les locaux ou le matériel roulant de la Ville.**

En revanche, nous avons constaté certaines situations d'ambiguïté quant aux mesures de protection pour les employés. En effet, au sein des directions offrant des services d'urgence aux citoyens, des enjeux de gestion liés à l'anxiété des employés sont apparus. Les directives gouvernementales émises ultérieurement ont créé de l'incertitude, entre autres, sur la façon d'intervenir des policiers envers les citoyens (p. ex. l'arrestation d'un individu qui affirme être infecté par la COVID-19, les circonstances dans lesquelles les policiers doivent garder leur couvre-visage). Afin de pallier l'absence de consignes précises, les gestionnaires ont appliqué des mesures temporaires permettant de répondre aux attentes des employés.

En outre, à la Direction de la police, 14 employés ont été placés en quarantaine préventive, selon les consignes du centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS), considérant qu'eux-mêmes ou un membre de leur famille étaient immunosupprimés. Prenant en considération que ces statistiques n'étaient pas en ligne avec les données des autres municipalités de même taille, il y a eu un ajustement par le directeur de la police pour s'adapter à la réalité de ses employés tout en respectant les règles de sécurité publique.

À la Direction des travaux publics, un processus de maintenance et de prévention des systèmes de ventilation des locaux est en place, sans prendre nécessairement en considération les aspects particuliers d'une pandémie.

- Au regard de la stratégie de continuité des opérations :
  - dès l'annonce officielle de la situation de pandémie, la consigne a été de favoriser le télétravail pour tous les employés pour lesquels il était possible de le faire en fonction de la nature de leurs tâches. Dans le cas contraire, des mesures de protection (p. ex. la désinfection et la distanciation) ont été mises en place afin de protéger la santé des employés devant se présenter sur leur lieu de travail;
  - la DSISC, de concert avec la Direction des ressources humaines, a émis un questionnaire destiné à toutes les directions pour identifier les services essentiels, le nombre de ressources requises et les enjeux majeurs en fonction du taux d'absentéisme probable;
  - des lettres d'entente ont été conclues avec les syndicats pour assouplir les horaires de travail, sortir du cadre de travail normal et ajuster les méthodes de travail afin de respecter les consignes sanitaires;
  - les conventions collectives prévoient la sécurité d'emploi. Ainsi, les employés de la Ville qui ne sont pas au travail sont assignés sur des équipes de réserve pour assurer la continuité des activités advenant une forte éclosion de cas;
  - des solutions alternatives existaient déjà en cas de défaillance du système d'accès au réseau informatique de la Ville (p. ex. le partage de connexion du réseau téléphonique cellulaire en cas de panne du réseau Internet), et ce, afin d'assurer la continuité des opérations des activités critiques;

- des avis verbaux ont été diffusés afin de sensibiliser les gestionnaires à l'implantation d'un processus de rotation afin d'éviter que les décideurs soient en contact les uns avec les autres;
- le PPI « pandémie » prévoyait le stockage des équipements fortement sollicités en cas de pandémie, tels que les produits de désinfection et les équipements de protection personnelle, ce qui a eu pour effet d'éviter une rupture de stock de ces équipements. Plus spécifiquement, la Direction de l'approvisionnement a pris en considération l'entretien des véhicules d'urgence advenant une pénurie de pièces automobiles;
- la planification du retour des employés dans les locaux de la Ville a été réalisée par chaque direction en fonction de ses besoins spécifiques, du nombre de personnes permises dans les locaux selon les directives de la santé publique et à la condition ultime que l'environnement de travail soit sécuritaire.

Nul doute que la mise en œuvre de ces mesures a contribué à maintenir la continuité des opérations de la Ville.

- Au regard des processus de communication :
  - une section spéciale a été ajoutée au site Intranet de la Ville regroupant toutes les communications, procédures et documents destinés aux employés relatifs à la pandémie tels que :
    - la politique temporaire de télétravail,
    - les procédures d'ergonomie à appliquer à la maison,
    - les outils de collaboration,
    - la procédure d'autoévaluation des symptômes,
    - une foire aux questions,
    - les communications d'actualité;

- une section spécifique a été ajoutée au PMSC afin de consigner les documents inhérents à la pandémie, notamment les comptes rendus du comité de crise;
- la Direction des communications et de la participation citoyenne a élaboré une procédure interne pour agir efficacement dans tous les cas de mesures d'urgence, à l'intérieur de laquelle chacun a un rôle bien défini dans l'équipe. Afin de réagir le plus rapidement possible, des « courriels types » et des canevas pour les communiqués répondant à différentes situations d'urgence potentielles sont disponibles. Dans le cas de la pandémie, les visuels et outils d'affichage étaient déjà préparés pour communiquer les consignes de base telles les consignes d'hygiène dans une salle de bain, dans la cafétéria et dans les véhicules;
- la Direction des communications et de la participation citoyenne a élaboré différents messages destinés aux employés;
- au sein de la Direction de la police, un système de communication est en place pour les employés. Tous les décrets et messages liés à la pandémie de COVID-19 sont consignés dans un fichier interne pour la Direction de la police, lequel est accessible sur les terminaux véhiculaires.

À notre avis, **toutes ces mesures ont favorisé la diffusion d'une information efficace auprès des employés de la Ville.**

### 3.1.2. Plan de protection, de prévention et de réaction face aux citoyens

#### 3.1.2.A. Contexte et constatations

La Ville doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la protection des citoyens en mettant en place un programme de sensibilisation et de communication pour l'accès aux services de la Ville par les citoyens. Ces mesures doivent encadrer :

- l'accueil des citoyens dans les locaux de la Ville;
- les visites chez les citoyens;
- les méthodes de contrôle de distanciation dans les lieux publics.

**Nous avons constaté que la Ville a pris des mesures appropriées pour assurer la protection des citoyens, dont les suivantes :**

- le plan de mise en place des mesures de sécurité sanitaire (telles que les règles de distanciation, de désinfection des aires publiques et du marquage des voies piétonnes) a été élaboré par l'équipe SST et appliqué par la Direction des travaux publics;
- à l'hôtel de ville, un local a été dédié aux rencontres requises par les citoyens et une procédure écrite détaille le processus de désinfection;
- au centre de services aux citoyens, des espaces de travail sécuritaires ont été aménagés afin de limiter au maximum l'accès des citoyens à l'intérieur des aires de bureaux;
- la cour municipale est demeurée ouverte avec les mesures de sécurité sanitaires recommandées par le CIUSSS;

- dans certaines circonstances, des gardiens de sécurité et des caméras de surveillance sont présents pour assurer le maintien des bonnes pratiques sanitaires;
- spécifiquement pour la Direction de la police et concernant la gestion des détenus, une seule personne est détenue par cellule et les débordements, s'il y a lieu, sont pris en charge par l'Établissement de détention de Trois-Rivières;
- la Direction des communications et de la participation citoyenne a élaboré différents messages destinés aux citoyens.

## 3.2. Gestion contractuelle

### 3.2.A. Contexte et constatations

La Ville doit s'assurer que les règles et les pratiques appliquées en période de pandémie en matière de gestion contractuelle soutiennent efficacement l'acquisition des biens et services requis en temps opportun et à un juste prix. De plus, le suivi des contrats en vigueur au moment où une pandémie survient et de ceux conclus par la suite doit être suffisamment rigoureux pour obtenir, comme prévu, les biens et services qui font l'objet de ces contrats.

**Nous sommes d'avis que les mesures prises en matière de gestion contractuelle sont appropriées au contexte de la pandémie. Soulignons les suivantes :**

- la Direction de l'approvisionnement a fait une analyse du portefeuille des fournisseurs pour identifier les priorités et les contacts avec ceux-ci pour assurer la continuité des opérations. Le résultat de l'analyse a permis de scinder les fournisseurs en deux catégories majeures : les fournisseurs offrant des services

critiques et ceux pour lesquels les activités pourraient être interrompues temporairement, donc qui ne sont pas critiques;

- un avis a été envoyé aux fournisseurs critiques afin de s'assurer de leur continuité des affaires et de la disponibilité des équipements et des fournitures à un juste prix;
- pour les fournisseurs n'ayant pas un impact critique sur les activités de la Ville, une lettre de suspension temporaire des activités a été émise en spécifiant que les ententes étaient toujours valides et que la relation d'affaires serait maintenue lors de la reprise des activités courantes;
- afin de maintenir un contrôle rigoureux dans le processus d'acquisition, aucune modification aux contrats n'est autorisée quant à des extra ou à une fluctuation de prix;
- pour les nouveaux contrats, les mesures particulières liées à la situation de pandémie font l'objet d'un addenda spécifique (p. ex. les frais supplémentaires requis pour le processus de désinfection);
- une procédure de visite respectant les consignes sanitaires est en vigueur lorsque les visites de chantiers sont nécessaires dans le cadre du processus de soumission;
- un système de captation vidéo permettant une diffusion sur le Web a été mis en place dès le début de la pandémie afin d'assurer la transparence dans le processus d'ouverture des soumissions;
- la Direction des services juridiques fait la vigie sur les modifications en lien avec les décrets ministériels et elle émet les opinions dans ce sens. Toutes les opinions juridiques sont consignées dans un logiciel spécifique et seront par conséquent disponibles advenant une autre situation de pandémie.

### 3.3. Gestion des ressources humaines

#### 3.3.A. Contexte et constatations

La gestion des ressources humaines est un élément critique lors d'une pandémie. Les employés doivent s'adapter à de nouvelles habitudes de travail, souvent accompagnées d'une augmentation de l'anxiété causée par les incertitudes liées à une situation de crise. La Ville doit prendre des mesures appropriées pour assurer la sécurité et le bien-être de son personnel et pour gérer les absences liées à la pandémie.

Outre les mesures de protection des employés inhérentes à l'organisation du travail décrites à la section 3.1.1 du présent rapport, les mesures suivantes ont été prises :

- un programme d'aide aux employés est en vigueur. Une psychologue industrielle a déposé des guides et mis en place un blogue destinés aux employés sur l'Intranet;
- une politique temporaire de télétravail encadre les employés. Sans avoir de directives spécifiques quant aux requêtes des employés (p. ex. leurs besoins d'équipements de bureau ergonomiques), les gestionnaires gèrent les situations au cas par cas, incluant les aspects de prévention des maladies professionnelles;
- un réaménagement et des assouplissements quant aux horaires de travail ont été implantés;
- un processus a été mis en place pour gérer les cas d'employés à risque, ou immunosupprimés, et les cas d'infection à la COVID-19 (p. ex. l'isolement des personnes infectées et le traçage de leurs contacts). Cet aspect est sous la responsabilité de l'infirmière de la Direction des ressources humaines. Dans ce

contexte, un formulaire doit être rempli par toute personne qui entre dans les locaux de la Ville afin d’identifier rapidement une zone d’éclosion;

- une liste des services essentiels a été dressée dès le début de la pandémie et une rencontre avec les syndicats a permis d’éviter que des gens soient à la maison sans revenus. Les conventions collectives prévoient une sécurité d’emploi, alors les employés de la Ville qui ne sont pas au travail sont assignés sur des équipes de réserve pour assurer la continuité des activités advenant une forte éclosion de cas. Par ailleurs, la Ville a procédé à la mise à pied des employés temporaires;
- pour les employés ne pouvant pas télétravailler en période de confinement, des alternatives ont été proposées afin de maintenir leur niveau de revenus (p. ex. soutenir les organismes communautaires, utiliser des congés à traitement différé, prendre des jours de vacances, ou demander un congé sans solde pour ainsi obtenir la Prestation canadienne d’urgence [PCU]);
- une politique permanente favorisant le télétravail, adoptée par le comité exécutif le lundi 7 décembre 2020, demeurera en vigueur après la pandémie de COVID-19.

**Ces mesures ont contribué, à notre avis, à ce que la Ville dispose du personnel requis au maintien de ses activités durant la pandémie, tout en se souciant du bien-être de ses employés.**

## 3.4. Gestion financière

### 3.4.A. Contexte et constatations

La Ville doit avoir une vision d'ensemble des dépenses qu'elle devra engager pour faire face à une pandémie et des manques à gagner qui en découleront ainsi que de leur incidence sur sa situation financière.

Selon les informations obtenues de la Direction des finances, une section budgétaire pour consigner les pertes de revenus et les dépenses liées à la pandémie a été créée dès l'annonce officielle d'une situation de pandémie. Ainsi, chaque direction de la Ville a procédé à une révision budgétaire en lien avec la pandémie, notamment en évaluant sa perte de revenus, ses dépenses supplémentaires (p. ex. les frais occasionnés pour respecter les règles sanitaires) et les dépenses prévues à son budget, mais non requises en raison de l'interruption de certaines activités (p. ex. les frais d'entretien des arénas).

Nous comprenons de ces informations que différentes mises à jour périodiques des impacts financiers liés à la pandémie ont eu lieu par la suite et que celles-ci se poursuivaient au moment de l'émission du présent rapport d'audit, afin d'établir le portrait définitif de la situation financière de la Ville pour l'année 2020. Ce portrait devrait être disponible en mars 2021.

Par ailleurs, soulignons que la Ville a pu bénéficier d'une subvention de près de 12,4 M\$ provenant du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation en lien avec l'annonce du gouvernement du Québec d'octroyer une aide financière aux

municipalités pour atténuer les impacts financiers de la pandémie sur leur situation financière.

### 3.5. Gestion des technologies de l'information

#### 3.5.A. Contexte et constatations

Afin de répondre adéquatement à la stratégie de continuité des affaires et aux requêtes gouvernementales visant à limiter les déplacements et les accès aux locaux de la Ville, la Direction des technologies de l'information doit mettre en place des moyens technologiques fiables pour soutenir en toute sécurité le télétravail et les services à distance.

**Nous avons constaté que le dynamisme et la mobilisation des ressources ont été des facteurs de succès importants dans la mise en place rapide de solutions efficaces pour soutenir le télétravail et les services à distance.**

**Soulignons les mesures suivantes :**

- l'infrastructure technologique en place a permis de rapidement rendre accessible le télétravail à l'ensemble des employés de la Ville, en leur offrant :
  - l'accès à une connexion via un réseau privé virtuel (RPV) (en anglais : « VPN » [*virtual private network*]),
  - l'infrastructure Microsoft 365,
  - les moyens de communication déjà en place et centralisés (Teams, Intranet),
  - la redirection des appels vers les cellulaires,
  - l'acheminement des messages laissés dans la boîte vocale d'un employé vers sa boîte de courriel;

- le plan d'organisation au travail des équipes en technologies de l'information comporte les volets suivants :
  - la mise en vigueur d'un système de rotation de personnel pour préserver des équipes saines,
  - le personnel disponible a été assigné au soutien technique pour la mise en place rapide du télétravail pour les employés de la Ville,
  - trois méthodes de communication sont disponibles pour obtenir de l'aide technique (clavardage, courriel et la ligne téléphonique de soutien informatique 611),
  - la même technologie est appliquée pour le service aux citoyens (ligne téléphonique de soutien aux citoyens 311),
  - un message a été envoyé à l'ensemble des employés pour stipuler les consignes de télétravail;
- une base de documents de solutions collaboratives a été créée afin de consigner les leçons apprises.

**Bien que nous ayons constaté qu'environ 70 % des employés en télétravail étaient déjà dotés d'un ordinateur portable de la Ville, nous sommes d'avis que des mesures devraient être prises pour que tous les employés susceptibles d'effectuer du télétravail soient munis d'un tel ordinateur afin de favoriser davantage la mobilité et un accès sécuritaire au réseau informatique de la Ville.**

## 3.6. Programme d’aide aux entreprises

### 3.6.A. Contexte et constatations

La Ville doit s’assurer que les différentes formes d’aide apportées aux entreprises sont accordées en temps opportun à celles qui en ont besoin et qu’elles sont administrées selon les paramètres autorisés.

**Nous avons constaté que, de façon générale, les mesures prises par la Ville à ce chapitre s’avèrent appropriées aux circonstances de la pandémie. Soulignons les suivantes :**

- les programmes d’aide sont attribués avec des critères précis. Un sommaire est déposé à un comité chargé des évaluations et des attributions de l’aide. Ce dernier approuve les projets retenus et la Ville accorde les budgets en conséquence;
- la direction d’IDETR a développé, afin de s’adapter aux contraintes liées à la pandémie, des outils pour que tout le processus soit fait virtuellement, incluant la phase de dépôt de la demande d’aide au comité chargé des évaluations et des attributions;
- le gouvernement du Québec a donné une enveloppe totale de 12 M\$, pour favoriser le développement économique, avec des critères précis d’attribution, lesquels sont utilisés par la direction d’IDETR. De cette enveloppe budgétaire, 9 M\$ ont déjà été engagés depuis le début de la pandémie;
- IDETR a travaillé, pendant la pandémie, à l’élaboration d’un plan de relance économique. Ainsi, pendant la période du 17 avril au 17 mai 2020, IDETR a mené un sondage auprès des dirigeants des entreprises trifluviennes. Ce sondage a permis d’identifier et d’évaluer rapidement les opportunités à considérer pour stimuler la reprise des activités économiques à Trois-Rivières,

en plus d'obtenir un portrait clair de la situation pour se donner des cibles d'intervention précises;

- un registre des actions posées en fonction de la pandémie permet de consigner les apprentissages et d'améliorer le PPI en conséquence.

### 3.7. Programme d'aide aux citoyens

#### 3.7.A. Contexte et constatations

Un processus d'aide aux citoyens doit être implanté, sous forme de subsides ou de mesures temporaires, pour alléger les contraintes financières auxquelles ces derniers font face. Ce processus doit être prédéterminé et les règles d'administration édictées selon les paramètres autorisés.

Bien que la Ville ne soit pas responsable de soutenir financièrement les citoyens, elle a réalisé plusieurs actions en matière d'aide humanitaire, telles que la modification du règlement de taxation, qui a permis aux citoyens de reporter le paiement de leurs taxes sur quelques mois pour l'année 2020, et la gratuité des espaces de stationnement au centre-ville.

### 3.8. Programme d'aide aux organismes communautaires

#### 3.8.A. Contexte et constatations

La Ville s'assure que les différentes formes d'aide apportées aux organismes de contribution sociale sont accordées en temps opportun à ceux qui en ont besoin et qu'elles sont administrées selon les paramètres autorisés.

**Nous avons constaté que, de façon générale, les mesures prises par la Ville à ce chapitre s’avèrent appropriées dans les circonstances de la pandémie.**

**Soulignons les suivantes :**

- Volet « Soutien aux personnes vulnérables » :
  - l’application du Programme Pair dans le contexte de la pandémie. Ce programme est un service d’appels quotidiens automatisés qui favorise la prévention et la sécurité à domicile des aînés, des personnes vivant seules ou celles en perte d’autonomie. Dans ce contexte, au début de la pandémie, environ 250 personnes étaient sur leur liste des personnes vulnérables et la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire a dédié une équipe pour la prise en charge de certaines demandes afin d’aider ces citoyens (p. ex. aide à domicile, aide psychologique, aide pour faire l’épicerie). Les mêmes services ont été offerts pour les personnes en détresse appelant la ligne d’information aux citoyens 311. Pour l’aide aux citoyens requérant des dépenses (p. ex. faire une épicerie), une entente avec le Mouvement Desjardins lui a permis d’assurer le rôle d’intermédiaire pour les paiements.
  
- Volet « Gestion des événements » :
  - les subventions sont assignées en début d’année. Donc, lorsque les événements ont été annulés, un comité a été créé pour analyser l’impact de la pandémie sur l’organisation de ces événements;
  - la finalité de l’exercice fait par ce comité est que la Ville a la seule responsabilité de prendre en considération les dépenses déjà engagées, sans pour autant être tenue de verser la totalité des subventions prévues. Dans ce contexte, le rôle de la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire a été de recueillir les preuves quant aux dépenses

réellement engagées. Les états financiers des organisateurs d'événements confirment les subventions reçues;

- la politique de tarification a été modifiée pour adapter les coûts en fonction de la diminution du nombre de personnes pouvant assister à un événement et des frais liés à la désinfection (p. ex. l'application des mesures sanitaires au centre communautaire).

- Volet « Organismes communautaires » :

- un questionnaire a été envoyé aux organismes pour connaître les problèmes encourus liés à la pandémie avec l'objectif de bien cerner leurs besoins;
- lors de notre rencontre de mission d'audit, la compilation des résultats d'environ 300 consultations était en cours afin d'identifier les besoins globaux;
- une demande aux élus a permis de maintenir les programmes communautaires (p. ex. le programme Concept) et d'aider à financer les organismes pour pallier l'arrêt des campagnes de financement affectant leurs revenus;
- les employés ne pouvant pas télétravailler durant la période de confinement ont été assignés, sur une base volontaire, à soutenir les organismes communautaires. Ainsi, un projet a été instauré pour aider les personnes seules, ou plus affectées par la crise, par lien téléphonique.

- Volet « Camps de jour et piscines » :

- un employé supplémentaire a été affecté à la désinfection des équipements, et aucun cas de contamination n'a été observé;
- le service de garde a été géré en fonction des consignes du CIUSSS.

### 3.9. Communications avec les paliers gouvernementaux supérieurs

#### 3.9.A. Contexte et constatations

La Ville doit s’assurer d’une coordination efficace et périodique avec les paliers supérieurs de gouvernement dans l’objectif d’avoir des actions coordonnées avec les orientations des différents intervenants.

**Nous avons constaté que les mesures suivantes déployées par la Ville ont permis, à notre avis, une coordination efficace des actions à poser au regard de la gestion de la pandémie :**

- la directrice générale est en communication régulière avec les organismes suivants :
  - le CIUSSS régional,
  - la conférence administrative régionale qui regroupe les différents ministères provinciaux,
  - l’Union des municipalités du Québec,
  - l’Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMQ) (rencontre mensuelle avec le sous-ministre des Affaires municipales et de l’Habitation);
- l’infirmière de la Direction des ressources humaines assure le lien avec le CIUSSS de la région;
- un processus de communication est en place au sein de l’organisation municipale de sécurité civile;
- la Direction de la police assure un lien hebdomadaire avec le ministère de la Santé et des Services sociaux ainsi qu’avec le ministère de la Sécurité publique,

en plus d'être présente à la table de coordination de l'ensemble des organisations policières de la province.

### 3.10. Processus de reddition de comptes

#### 3.10.A. Contexte et constatations

Il importe que les instances puissent apprécier les différentes mesures prises par la Ville pour faire face à une pandémie et prendre les décisions qui s'imposent dans les circonstances.

Nous avons été informés par les gestionnaires concernés que les aspects liés à la pandémie seront inclus dans le processus de reddition de comptes annuelle aux instances.

Par ailleurs, nous avons constaté que le PPI « pandémie » ne prévoit pas spécifiquement de reddition de comptes aux instances.

Somme toute, malgré le caractère incomplet du PPI au début de la pandémie, l'expertise et l'expérience du personnel impliqué dans la gestion de crise ont permis de déployer des mesures afin « de construire l'avion en plein vol » de manière à ce que la Ville puisse dans l'ensemble tirer son épingle du jeu face à cette crise sans précédent.

Cependant, il importe de tirer profit des leçons apprises et d'améliorer le PPI en conséquence dans la perspective que la Ville soit mieux préparée à faire face à une

pandémie éventuelle. Cette base de connaissances devra être utilisée pour bonifier le PPI contenu dans le PMSC en prévision d'une nouvelle occurrence de ce type de sinistre.

## 4. RECOMMANDATIONS

### 4.1. Recommandations générales

#### 4.1.A. Recommandations

Afin de respecter les meilleures pratiques en matière de préparation face à une pandémie et d'assurer la pérennité des leçons apprises, nous recommandons à la Direction générale, de concert avec la Direction de la sécurité incendie et de la sécurité civile :

- d'améliorer le plan particulier d'intervention « pandémie » en tenant compte des apprentissages retenus de la pandémie liée à la COVID-19, incluant les quatre phases suivantes :
  - pré-pandémie (planification),
  - pandémie imminente (préparation),
  - pandémie (intervention),
  - post-pandémie (rétablissement);
- de mettre à jour le plan particulier d'intervention « pandémie » en incluant les éléments créés et les bonnes pratiques mises en place lors de la situation de pandémie de la COVID-19, notamment :
  - le questionnaire permettant d'identifier les services essentiels, le nombre de ressources requises et les enjeux majeurs en fonction du taux d'absentéisme probable,
  - le processus de comptes rendus évolutifs du comité de crise,
  - la consigne d'interdire, dès le début d'une situation de pandémie potentielle, les contacts en présentiel des décideurs,

- la consigne visant à éviter les rassemblements lors des changements de quarts de travail,
- les changements opérationnels tels que la fermeture des espaces communs non essentiels (p. ex. les gymnases),
- le plan de mise en place des mesures de sécurité sanitaire des espaces publics (telles que les règles de distanciation, de désinfection des aires publiques et du marquage des voies piétonnes),
- les directives concernant la présence de gardiens de sécurité au sein des locaux de la Ville en contexte de pandémie,
- l'identification des postes budgétaires spécifiques à une pandémie,
- le processus devant être suivi par les directions pour identifier les pertes de revenus et les dépenses additionnelles occasionnées par une situation de pandémie,
- les modalités de mise en vigueur du Programme Pair pour les citoyens vulnérables en cas de pandémie,
- le questionnaire envoyé aux organismes communautaires pour connaître les problèmes encourus en cas de pandémie et identifier leurs besoins globaux.

**Réponse de la Direction générale :**

*Nous sommes en accord avec les recommandations ainsi qu'avec ce qui est constaté dans votre rapport à savoir que, nonobstant le fait que la Ville ne possédait pas de plan pandémique récent et mis à jour, elle a quand même agi de façon efficace pour s'assurer de la continuité de ses affaires en contexte pandémique et qu'elle a même mis de l'avant des moyens créatifs, et dépassé son service citoyen habituel, pour supporter le travail des organismes, son économie, l'activité citoyenne, etc. Toutes nos actions étant*

*consignées dans les procès-verbaux de nos rencontres, il sera impératif de traduire le tout et d'intégrer, comme vous le suggérez, à notre plan de continuité des affaires un volet PPI « pandémie ».*

*Nous référons donc à nos engagements traduits dans le plan d'action du rapport de continuité des affaires, c'est-à-dire :*

- *Sous la DSISC, une nouvelle ressource sera embauchée afin de mettre en place le plan d'action global de continuité des affaires de la Ville, d'en assurer le maintien, les suivis et la mise à jour ainsi que les volets de formation et d'amélioration continue. Ce processus sera par la suite instauré et fera suite aux priorités établies dans le plan d'action, et ce, en collaboration avec chacune des directions impliquées.*
- *La mise à jour d'un plan d'intervention « pandémie » fera partie du mandat de cette nouvelle ressource qui mettra à contribution toutes nos directions impliquées. (Échéancier prévu : décembre 2023)*

### 4.1.B. Recommandation

**Afin d'éviter des incohérences dans les messages diffusés aux employés en matière de protection face à une situation de pandémie, nous recommandons à la Direction des ressources humaines, volet Santé et sécurité au travail, de travailler en collaboration avec les directions offrant des services directs et essentiels aux citoyens pour assurer une communication claire des consignes et sans ambiguïté, en expliquant les justifications des mesures mises en place.**

### Réponse de la Direction des ressources humaines :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*La production d'un plan d'action constituera un premier pas permettant l'atteinte d'une communication plus étendue et efficace. Parmi les actions à entreprendre, la révision du processus de partage bidirectionnel a été*

*entamée en avril 2021. Ce processus servira d'assise afin que l'information soit bien comprise et qu'en finalité les employés ainsi que les citoyens soient protégés et informés. S'ensuivront d'autres actions venant appuyer celle-ci.*

- *Élaboration et validation du processus actuel de communication (complété à 95 %).*
- *Élaboration et validation d'un processus révisé de communication bidirectionnelle, en collaboration avec les directions étant parties prenantes (complété à 50 %) :*
  - *Création d'une équipe tactique d'ambassadeurs;*
  - *Création d'un guide d'aide en pandémie;*
  - *Partage du système décisionnel des orientations en pandémie aux employés de la Ville.*
- *Approbation du plan modèle de communication par la sécurité civile.*
- *Post-mortem de la gestion documentaire en pandémie (complété à 50 %). (Échéancier prévu : décembre 2021)*

## 4.2. Recommandations spécifiques par secteur d'activités

### 4.2.1. Direction générale

#### 4.2.1.A. Recommandation

Afin de permettre aux instances d'évaluer l'efficacité de la gestion de la pandémie, nous recommandons à la Direction générale d'inclure un processus de reddition de comptes spécifique à une pandémie au plan d'intervention particulier « pandémie », lequel doit s'effectuer sur une base périodique pendant la situation de crise.

**Réponse de la Direction générale :**

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Elle sera assurément prise en compte dans notre PPI « pandémie ».  
(Échéancier prévu : décembre 2023)*

**4.2.2. Direction de l'approvisionnement**

**4.2.2.A. Recommandation**

Afin de s'assurer de posséder un niveau optimal de réaction en cas d'une éventuelle crise liée à une pandémie, nous recommandons à la Direction de l'approvisionnement de maintenir à jour la liste des deux catégories de fournisseurs, laquelle a été créée au début de la pandémie de la COVID-19, soit :

- les fournisseurs offrant des services critiques;
- les fournisseurs pour lesquels les activités peuvent être interrompues temporairement.

**Réponse de la Direction de l'approvisionnement :**

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Les listes établies seront mises à jour selon la fréquence à être déterminée dans le plan de continuité des affaires, lequel sera en construction d'ici les prochains mois.*

*D'ici l'entrée en vigueur du plan de continuité des affaires de la Ville, la Direction de l'approvisionnement révisera les listes de contrats critiques semestriellement, le tout selon les critères établis en 2020. (Échéancier prévu : décembre 2021)*

### 4.2.3. Direction des technologies de l'information

#### 4.2.3.A. Recommandation

Dans un souci d'améliorer la mobilité du personnel, nous recommandons à la Direction des technologies de l'information d'effectuer les travaux requis afin de doter d'ordinateurs portables, sécurisés selon les standards de la Ville, tous les employés susceptibles d'effectuer du télétravail.

#### Réponse de la Direction des technologies de l'information :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

- *Identification des employés concernés (complété à 100 %)*  
*500 personnes totales*  
*0/ RH et Loisirs*  
*1/ Finances et Greffe*  
*2/ Travaux publics*  
*3/ Cour municipale*  
*4/ Approvisionnement*  
*5/ Aménagement*  
*6/ Bibliothèque*  
*7/ Évaluation*  
*8/ Génie*  
*9/ TI*
- *Achat des ordinateurs portables requis (complété à 90 %).*
- *Configuration et déploiement des ordinateurs portables (complété à 15 %).*

- *Planification budgétaire, achat et déploiement d'une solution de sécurité pour la gestion du parc informatique en mode télétravail (en cours). (Échéancier prévu : décembre 2022)*

#### 4.2.4. Direction des travaux publics

##### 4.2.4.A. Recommandation

Afin d'améliorer la protection des employés à l'intérieur des locaux de la Ville, nous recommandons à la Direction des travaux publics de maintenir et d'améliorer, si nécessaire, l'état de la ventilation des locaux accueillant un grand nombre de personnes en fonction d'une situation de crise sanitaire.

##### Réponse de la Direction des travaux publics :

*Nous sommes en accord avec la recommandation.*

*Tous les principaux bâtiments de la Ville pouvant accueillir des citoyens ou des membres du personnel sont ventilés de façon mécanique. Le taux de changement d'air est conforme à la norme ASHRAE; les inspections et les changements de filtres sont faits selon les recommandations. De plus, la Ville s'est dotée d'une flexibilité organisationnelle, et les employés peuvent être retirés de leur poste de travail et repositionnés en télétravail. En réduisant le nombre de personnes dans les bâtiments, le taux de changement d'air devient supérieur à la norme pour les travailleurs qui n'ont pas la possibilité de faire du télétravail. (Échéancier prévu : mai 2021)*

## 5. CONCLUSION

Les nombreux défis à relever en raison de la pandémie, dont ceux liés au confinement, ont mis en évidence que l'expérience et l'expertise des employés permettent une réponse efficace, guidée par les réflexes, provenant de leur connaissance de l'environnement. En effet, nous constatons que l'administration municipale est en voie de gérer cette crise de façon diligente, malgré l'absence d'un plan adéquat de prévention, de préparation et de réaction face à une pandémie.

L'excellente collaboration entre les divers intervenants internes et externes a été un facteur de succès dès la déclaration de situation de crise par l'OMS et le gouvernement du Québec, et l'accès aux outils pour faciliter le télétravail a été rapidement mis en place.

En outre, les efforts déployés au cours des dernières années ont permis de doter la Ville d'outils afin de mieux répondre aux situations de crise, notamment avec le développement du PMSC, selon des types de sinistres ou d'incidents majeurs ciblés. De plus, la réalisation de la vision stratégique 2020-2022 de l'organisation municipale de sécurité civile vise à améliorer les aspects de continuité des opérations municipales en cas d'incidents majeurs.

Toutefois, lors de notre audit, nous avons constaté qu'il serait pertinent d'améliorer ces outils en incluant les apprentissages acquis lors de la crise pandémique de 2020 afin d'être en mesure de répondre encore plus efficacement en cas d'occurrence ultérieure. Par ailleurs, malgré l'ampleur de cette crise sanitaire, la Ville n'a pas eu à composer avec une situation d'absence massive et prolongée de ses employés.

Un tel scénario est déjà pris en considération dans le programme de continuité des affaires.

Il est impossible d'éliminer tous les impacts d'une crise de cette ampleur. Toutefois, la mise en œuvre des recommandations issues de ce rapport d'audit devrait permettre d'améliorer le niveau de préparation de la Ville et ainsi améliorer sa capacité de réaction pour assurer la protection des employés et la continuité des services aux citoyens en situation de pandémie.

## ANNEXE I – À PROPOS DE L’AUDIT

En vertu de l’article 107.7 de la LCV, le vérificateur général doit notamment effectuer la vérification des comptes et affaires de la municipalité. Selon les dispositions de l’article 107.8 de la LCV, cette vérification comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité aux lois, règlements, politiques et directives ainsi que la vérification de l’optimisation des ressources.

Le présent rapport de mission d’audit indépendant sur la gestion d’une pandémie s’inscrit dans la foulée de l’application de ces articles de loi.

Le Bureau du vérificateur général applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1 « Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d’audit ou d’examen d’états financiers et d’autres missions de certification » du *Manuel de CPA Canada – Certification* et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité qui comprend des encadrements en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. En outre, il se conforme aux règles sur l’indépendance et de déontologie du *Code de déontologie* de CPA Canada, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d’intégrité, d’objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d’assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCM) 3001 « Missions d’appréciation directe » du *Manuel de CPA Canada – Certification*.

La responsabilité du vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l’audit qui étaient de déterminer si les entités de la Ville de Trois-Rivières prennent les mesures nécessaires pour faire face à une situation de pandémie affectant le territoire et les citoyens de la Ville et si elles consignent les leçons

appries en prévision d'une occurrence ultérieure. À cette fin, nous avons obtenu les éléments probants suffisants et appropriés et notre évaluation est fondée sur les critères d'évaluation suivants jugés valables dans les circonstances :

### 1. Gestion générale d'une crise liée à une pandémie

- La Ville prend des mesures efficaces pour limiter les impacts négatifs de la crise, pour adapter temporairement ses services afin de desservir les citoyens le mieux possible dans les circonstances et pour assurer par la suite le rétablissement de l'ensemble de ses services.

### 2. Gestion contractuelle

- La Ville s'assure que les règles et les pratiques appliquées en période de pandémie en matière de gestion contractuelle soutiennent efficacement l'acquisition des biens et services requis en temps opportun et à un juste prix.

### 3. Gestion des ressources humaines

- La Ville prend avec diligence des mesures appropriées pour assurer la sécurité et le bien-être de son personnel et pour gérer les absences liées à la pandémie.

### 4. Gestion financière

- La Ville a une vision d'ensemble des dépenses qu'elle devra engager pour faire face à la pandémie et des manques à gagner en découlant ainsi que de leur incidence sur sa situation financière.

### 5. Gestion des technologies de l'information

- La Ville déploie des moyens technologiques fiables pour soutenir en toute sécurité le télétravail et les services à distance.

## **6. Programme d'aide aux entreprises**

- La Ville s'assure que les différentes formes d'aide apportées aux entreprises sont accordées en temps opportun à celles qui en ont besoin et qu'elles sont administrées selon les paramètres autorisés.

## **7. Programme d'aide aux citoyens**

- La Ville implante un processus prédéterminé d'aide aux citoyens sous forme de subsides ou de mesures temporaires pour alléger les contraintes financières auxquelles ces derniers font face, selon les paramètres autorisés.

## **8. Programme d'aide aux organismes communautaires**

- La Ville s'assure que les différentes formes d'aide apportées aux organismes de contribution sociale sont accordées en temps opportun à ceux qui en ont besoin et qu'elles sont administrées selon les paramètres autorisés.

## **9. Communications avec les paliers gouvernementaux supérieurs**

- La Ville met en place un processus de communication et de coordination avec les paliers supérieurs de santé publique.

## **10. Reddition de comptes**

- La Ville a un processus de reddition de comptes aux instances en ce qui concerne les actions réalisées en fonction de la pandémie.

# Suivi des recommandations

**Rapport annuel 2020 – amendé**  
au conseil municipal





La procédure du Bureau du vérificateur général est d'amorcer le suivi des recommandations au cours de l'année qui suit leur parution dans le rapport annuel.

Le tableau présenté à la page suivante comporte cinq statuts de suivi des recommandations :

- appliquées antérieurement;
- progrès satisfaisants;
- progrès insatisfaisants;
- périmées;
- non appliquées.

Nous cumulons, depuis 2002, les recommandations non complétées en nous assurant auprès des directions qu'elles sont toujours d'actualité. Lorsque ce n'est plus le cas, elles sont classifiées comme étant périmées.

Le pourcentage des recommandations que nous avons formulées qui ont fait l'objet de mesures correctives concrètes est un indicateur essentiel pour nous assurer que les directions appliquent promptement nos recommandations.

Ce taux s'élève à 90 %, soit 536 recommandations ayant les statuts « appliquées antérieurement » et « progrès satisfaisants » sur 595 recommandations formulées. Nous avons exclu des totaux les 60 recommandations « non appliquées » du rapport annuel 2019, déposé le 6 octobre 2020, et du rapport d'audit « Gestion d'une pandémie », déposé le 16 février 2021, car le suivi de ces recommandations n'a pas encore débuté. Nous prévoyons le réaliser au cours des prochains mois. Nous avons néanmoins reçu les plans d'action pour chacune d'elles.

**Tableau 1**  
**Suivi des recommandations formulées depuis 2002**

Tableau récapitulatif	Nombre	Appliquées antérieurement	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	Périmées	Non appliquées
<b>VÉRIFICATION FINANCIÈRE ET DE CONFORMITÉ</b>						
<b>Sous-total (RA2002 à RA2018)</b>	<b>87</b>	<b>66</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>20</b>
<b>VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES</b>						
Approvisionnement (RA2003)	28	26			2	
Gestion des licences informatiques (RA2004)	11	11				
Plan des mesures d'urgence (RA2004)	7	7				
Gestion de l'évaluation (RA2005)	16	15			1	
Gestion de la dette (RA2006)	8	7				1
Outils de gestion (RA2008)	6	6				
Approvisionnement (RA2011)	33	28	2	3		
PTI & projets (RA2012)	25	22	2	1		
Infrastructures des TI (RA2013)	12	11	1			
Projet Trois-Rivières sur Saint-Laurent (RA2013)	4	3		1		
Contrôles généraux informatiques (RA2014)	22	14	5	3		
Déneigement (RA2014)	4	3	1			
Gestion des transactions immobilières (RA2014)	9	7	1	1		
Conformité - Attribution contrats (RA2015)	5	5				
Gestion remb. frais représentation (RA2015)	12	11				1
Gestion présence au travail (RA2015)	10	4	4	2		
Activités de gestion CÉCI (RA2016)	2	1				1
Contrôles entourant gestion du carburant (RA2016)	14	9	5			
Gestion permis const. et mise au rôle (RA2016)	24	19	1	4		
SUM PTI & projets (RA2016)	2	2				
Gestion des immeubles (RA2018)	14	4	8	2		
Sécurité civile - Plan d'urgence (RA2018)	16	4	3	8		1
Programme continuité des affaires (RA2019)	15					15
Programme relève des TI (RA2019)	12					12
Projet nouveau colisée (RA2019)	10					10
Subventions et contributions (RA2019)	17					17
Gestion pandémie (RA2020)	6					6
<b>Sous-total</b>	<b>344</b>	<b>219</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>64</b>
<b>ORGANISMES DU PÉRIMÈTRE COMPTABLE 107.7</b>						
C3R [Culture] (RA2012-2013-2016)	27	25			2	
CETR [Corpo événements] [CATR] (RA2014-2015)	66	63			3	
FTRD [Durable] (RA2016)	19	18	1			
IDETR [Innovation / Développement] (RA2012-2014-2015-2016)	51	51				
ISQ [St-Quentin] (RA2011-2014-2016)	52	52				
RGMRM [Matières résiduelles]	0					
STTR [Transport] (RA2016)	8	7	1			
375e	1				1	
<b>Sous-total</b>	<b>224</b>	<b>216</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>655</b>	<b>501</b>	<b>35</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>84</b>

# Rapport de l'auditeur indépendant

**Rapport annuel 2020 – amendé**  
au conseil municipal





## Rapport de l'auditeur indépendant

Aux membres du conseil municipal  
Ville de Trois-Rivières

---

Raymond Chabot  
Grant Thornton S.E.N.C.R.L.  
Bureau 500  
455, rue King Ouest  
Sherbrooke (Québec) J1H 6G4

T 819 822-4000  
Sans frais : 1 800 567-6958

### Opinion

Nous avons effectué l'audit des dépenses d'opérations du Bureau du vérificateur général de Ville de Trois-Rivières (ci-après « la Ville ») pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020 (ci-après les « dépenses »).

À notre avis, les dépenses au montant de 523 966 \$ ont été préparées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux exigences pertinentes de constatation et de mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

### Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des dépenses » du présent rapport. Nous sommes indépendants de la Ville conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit des dépenses au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

### Observations – référentiel comptable et restriction à l'utilisation

Les dépenses ont été préparées selon les exigences pertinentes de constatation et de mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public pour permettre à la Ville de se conformer aux exigences de l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes. En conséquence, il est possible que les dépenses ne puissent se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement à Ville de Trois-Rivières et ne devrait pas être utilisé par d'autres parties. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

### **Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des dépenses**

La direction de la Ville est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des dépenses conformément aux exigences pertinentes de constatation et de mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public, ce qui implique de déterminer que la méthode de comptabilité adoptée est une méthode de comptabilité appropriée pour la préparation des dépenses dans les circonstances, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation des dépenses exemptes d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de la Ville.

### **Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des dépenses**

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les dépenses prises dans leur ensemble sont exemptes d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles, individuellement ou collectivement, puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des dépenses prennent en se fondant sur celles-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les dépenses comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Ville;

- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E. N.C. R. L.*<sup>1</sup>

Sherbrooke  
Le 4 mai 2021

---

<sup>1</sup> CPA auditeur, CA permis de comptabilité publique n° A108652



## Extraits de la *Loi sur les cités et villes*

(RLRQ, chapitre C-19)

**Rapport annuel 2020 – amendé**  
au conseil municipal





À jour au 1<sup>er</sup> juin 2021

## IV.1. — Vérificateur général

2001, c. 25, a. 15.

### a. — Nomination

2018, c. 8, a. 33.

**107.1.** Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 34.

**107.2.** Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de sept ans.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 35.

**107.2.1.** Le vérificateur général exerce ses fonctions de façon exclusive et à temps plein. Il peut cependant participer à des activités d'enseignement, notamment à titre de formateur, ou à des activités professionnelles au sein de regroupements de vérificateurs, d'institutions d'enseignement ou de recherche, de comités au sein de son ordre professionnel ou au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.

2018, c. 8, a. 36.

**107.3.** Ne peut agir comme vérificateur général :

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
- 2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1°;
- 3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité, une personne morale visée au paragraphe

2° du premier alinéa de l'article 107.7 ou un organisme visé au paragraphe 3° de cet alinéa;

4° une personne qui a été, au cours des quatre années précédant sa nomination, membre d'un conseil ou employé ou fonctionnaire de la municipalité, sauf si cette personne a fait partie, durant ces années ou une partie de celles-ci, des employés dirigés par le vérificateur général.

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

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 37.

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

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

2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.

2001, c. 25, a. 15.

## **b. — Dépenses de fonctionnement**

2018, c. 8, a. 38.

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

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur à la somme de A + B + C alors que :

1° A représente 500 000 \$;

- 2° B représente le produit de 0,13 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 345 000 000 \$ mais inférieure à 510 000 000 \$;
- 3° C représente le produit de 0,11 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 \$.

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

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 5; 2018, c. 8, a. 39.

### **c . — Mandat**

2018, c. 8, a. 40.

**107.6.** Le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification.

2001, c. 25, a. 15.

**107.6.1.** Malgré l'article 8 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1), le vérificateur général exerce les fonctions que cette loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou à l'égard des documents qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, si ces derniers documents ne sont pas par ailleurs détenus par un organisme assujetti à cette loi.

Le vérificateur général transmet sans délai au responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels d'un organisme

concerné toute demande qu'il reçoit et qui concerne des documents par ailleurs détenus par cet organisme.

2018, c. 8, a. 41.

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

- 1° de la municipalité;
- 2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :
  - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
  - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration;
  - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation;
- 3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :
  - a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité;
  - b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci;
  - c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;
  - d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;
  - e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 108.2.0.1, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la Loi sur la

Commission municipale (chapitre C-35) confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé à l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit :

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
- 3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 20; 2018, c. 8, a. 42.

**107.8.** La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales ou organismes visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7.

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

- 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
- 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 6; 2018, c. 8, a. 43.

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

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

- 1° des états financiers annuels de cette personne morale;
- 2° de son rapport sur ces états;
- 3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

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

- 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;
- 2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

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

2001, c. 25, a. 15.

**107.10.** Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

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

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 44.

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

2001, c. 25, a. 15.

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

2001, c. 25, a. 15.

#### **d . — Rapport**

2018, c. 8, a. 45.

**107.13.** Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général transmet un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre au maire de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) ou en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 966.2 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1).

Le cas échéant, ce rapport indique, en outre, tout fait ou irrégularité concernant, notamment :

- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;
- 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;
- 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;
- 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
- 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;
- 6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficience;
- 7° la mise en œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire d'une municipalité, à une personne morale ou à un organisme tout rapport faisant état de ses constatations ou de ses recommandations. Un tel rapport concernant une personne ou un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à celui-ci en vertu des dispositions mentionnées au deuxième alinéa.

Le maire d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 21; 2018, c. 8, a. 46.

**107.14.** (Abrogé).

2001, c. 25, a. 15; 2006, c. 31, a. 16; 2010, c. 18, a. 22; 2017, c. 13, a. 50; 2018, c. 8, a. 47.

**107.15.** (Abrogé).

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 47.

**e. — Immunités**

2018, c. 8, a. 48.

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

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

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

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

Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

2001, c. 25, a. 15; N.I. 2016-01-01 (NCPC).

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

Malgré le premier alinéa, dans le cas de l'agglomération de Montréal, le conseil est tenu de créer un tel comité qui doit être composé d'au plus 10 membres nommés sur proposition du maire de la municipalité centrale. Parmi les membres du comité, deux doivent être des membres du conseil qui représentent les municipalités

reconstituées. Ces deux membres participent aux délibérations et au vote du comité sur toute question liée à une compétence d'agglomération.

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

2001, c. 25, a. 15; 2008, c. 19, a. 11.



---

# BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

1350, rue Royale, bureau 1103  
Trois-Rivières (Québec) G9A 4J4

819 372-4643 | [verificateurgeneral@v3r.net](mailto:verificateurgeneral@v3r.net)  
[v3r.net/a-propos-de-la-ville/verificateur-general](http://v3r.net/a-propos-de-la-ville/verificateur-general)

---