



RAPPORT ANNUEL 2021

AU CONSEIL MUNICIPAL

VERSION AMENDÉE



VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL
DE LA VILLE
DE TROIS-RIVIÈRES



RAPPORT ANNUEL 2021



AU CONSEIL MUNICIPAL

VERSION AMENDÉE

Notes au lecteur



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

- Planification des ressources humaines – Gestion de la relève (voir la section 2.1);
- Protection des renseignements personnels (voir la section 2.2);
- Gestion des programmes de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires (Société de transport de Trois-Rivières) (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

Photo de la page couverture :
Christian Perrin



**VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL**
DE LA VILLE
DE TROIS-RIVIÈRES

Le 17 juin 2024

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 2021 – 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 juin 2024.

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 :

- Planification des ressources humaines – Gestion de la relève;
- Protection des renseignements personnels;
- Gestion des programmes de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires (Société de transport de Trois-Rivières).

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, CIA, CISA, CISM

Le 17 octobre 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 2021

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 18 octobre 2022.

Ce rapport présente les résultats de nos travaux pour l'année 2021 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 2021.

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

Le vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières,



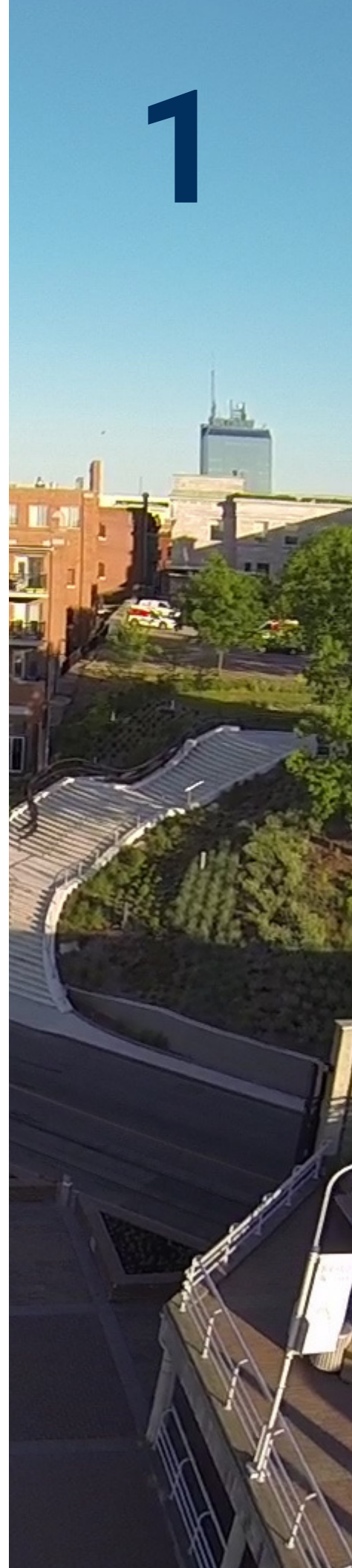
Jacques Bergeron, M. Sc., MBA, CPA auditeur, CA, CIA, CISA, CISM

TABLE DES MATIÈRES

1. Mot du vérificateur général.....	11
Budget du vérificateur général	13
Travaux d’audit en cours	16
2. Audit d’optimisation des ressources.....	19
2.1. Planification des ressources humaines – Gestion de la relève.....	21
2.2. Protection des renseignements personnels.....	93
2.3. Gestion des programmes de relève des technologies de l’information et de continuité des affaires (Société de transport de Trois-Rivières)	137
3. Suivi des recommandations	203
4. Rapport de l’auditeur indépendant	209
Annexe I – Extraits de la <i>Loi sur les cités et villes</i> (RLRQ, chapitre C-19)	215

Mot du vérificateur général

Rapport annuel 2021 – amendé
au conseil municipal



Comme par les années passées, le mot du vérificateur général me permet de préciser certaines problématiques que j'ai observées ainsi que de communiquer des informations pertinentes sur le Bureau du vérificateur général (BVG).

BUDGET DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Le budget du vérificateur général est déterminé selon les dispositions de l'article 107.5 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV)¹, lequel est libellé comme suit :

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 \$.*

Les dispositions susmentionnées découlent du projet de loi 155 (*Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal et la Société*

¹ RLRQ, chapitre C-19.

d'habitation du Québec)² adopté le 18 avril 2018 et sanctionné le lendemain. Essentiellement, l'impact important pour le BVG de la Ville de Trois-Rivières (la Ville) est la fixation d'un montant plancher de 500 000 \$, ce qui n'était pas le cas dans la version antérieure de la LCV.

Les dispositions initiales de l'article 19.7 du projet de loi 155 mentionnaient que ce montant de 500 000 \$ serait indexé selon le coût de la vie. Cependant, au moment de l'étude détaillée du projet de loi par la Commission de l'aménagement du territoire, un amendement à la formule de calcul du budget du vérificateur général prévue à l'article 19.7 a été proposé et adopté. Bien que le journal des débats de la séance du 13 mars 2018 de cette commission fait état que la nouvelle formule de calcul sera indexée, l'indexation qui était initialement prévue pour le montant plancher de 500 000 \$ a été supprimée dans la version finale adoptée par l'Assemblée nationale. Nous n'avons retracé aucune explication justifiant cette suppression dans le journal des débats de la Commission de l'aménagement du territoire.

Cette situation cause un préjudice important pour le BVG, surtout dans le contexte actuel d'inflation.

À titre comparatif, pour les autres villes québécoises de taille similaire à Trois-Rivières, le budget du BVG s'établit comme suit :

- Lévis : 548 000 \$;
- Sherbrooke : 572 000 \$;
- Terrebonne : 619 000 \$.

² LQ 2018, chapitre 8.

Un élément important est que le budget de ces trois bureaux est indexé automatiquement par la Ville, sans qu'aucune intervention du BVG ne soit nécessaire.

Par ailleurs, pour les villes plus peuplées (Montréal, Québec, Laval, Gatineau et Longueuil), le calcul du budget du BVG est basé sur le budget de fonctionnement de la Ville; il en suit ainsi la progression.

Le fait de disposer d'un budget adéquat apporte une marge de manœuvre significative au vérificateur général, lui permettant de réaliser davantage de missions d'audit; il en résulte une plus-value pour la Ville et les organismes associés. Également, cela permet de compenser la hausse des coûts que subit le BVG en raison de l'inflation.

Recommandations

Le Bureau du vérificateur général recommande au conseil municipal :

- d'ajuster le budget du Bureau du vérificateur général afin qu'il se situe à un niveau comparable à celui de ses homologues de villes de taille similaire à la Ville de Trois-Rivières. Le montant ajusté se situerait idéalement entre 548 000 \$ et 619 000 \$, soit les budgets respectifs des bureaux de Lévis et de Terrebonne;
- d'instaurer un mécanisme pour ajuster annuellement le budget du Bureau du vérificateur général en fonction de la progression du budget de la Ville.

TRAVAUX D'AUDIT EN COURS

Au cours des dernières semaines, l'équipe du BVG a entrepris des travaux d'audit afférents aux trois domaines suivants :

- **Traitement des matières résiduelles**

Une mission d'audit a été entamée sur le traitement des matières résiduelles par la Ville et Énercycle. Cette mission vise essentiellement à évaluer si la Ville a mis en place des moyens lui permettant de gérer efficacement la collecte, le transport et le traitement des matières résiduelles sur son territoire en collaboration avec son partenaire Énercycle.

- **Risques liés à l'érosion des berges et aux glissements de terrain**

Le BVG a amorcé une réflexion quant à la pertinence d'entreprendre une mission d'audit d'optimisation des ressources relativement aux risques liés à l'érosion des berges et aux glissements de terrain sur le territoire de la Ville.

En effet, à la suite de préoccupations énoncées par certaines personnes et aux événements survenus sur le territoire de la ville de Saguenay, au mois de juin 2022, puis récemment à Trois-Rivières, le BVG a amorcé des travaux préliminaires en vue d'acquérir une connaissance appropriée des activités inhérentes à la gestion des risques liés à l'érosion des berges et aux glissements de terrain. Si le BVG décide de réaliser une mission d'audit, les résultats de cette mission seront intégrés au rapport annuel du vérificateur général qui sera

déposé en 2023. D'ici là, le BVG procédera à la cueillette d'informations au moyen d'entrevues et d'analyses de la situation, particulièrement en ce qui concerne les responsabilités des divers paliers de gouvernement et l'imputabilité potentielle de la Ville.

- **Schéma de couverture de risques en sécurité incendie**

Le BVG a amorcé une réflexion quant à la pertinence d'entreprendre une mission d'audit d'optimisation des ressources portant sur les activités inhérentes au schéma de couverture de risques en sécurité incendie.

La mission générale de la Direction de la sécurité incendie et de la sécurité civile est de diriger les opérations de prévention et de combat des incendies, de recherches et de sauvetages ainsi que les interventions impliquant des marchandises dangereuses.

Dans l'éventualité où le BVG décide de réaliser une mission d'audit, un plan d'audit détaillé permettra d'évaluer tous les aspects du schéma de couverture de risques afin d'obtenir un statut précis de la situation et d'émettre les recommandations pertinentes, s'il y a lieu, puis de les publier dans le rapport annuel du vérificateur général qui sera déposé en 2023.

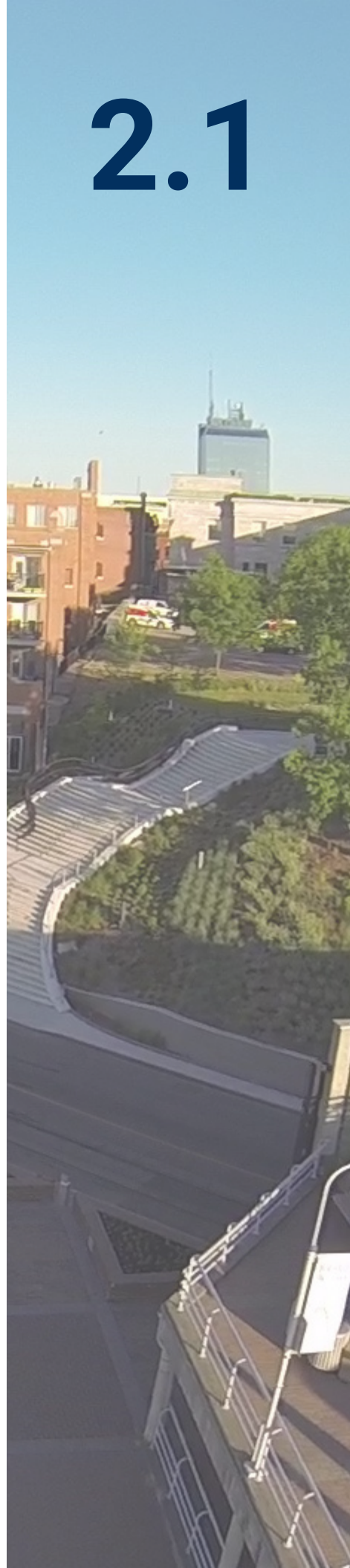
Audit d'optimisation des ressources

Rapport annuel 2021 – amendé
au conseil municipal



Planification des ressources humaines – Gestion de la relève

Rapport annuel 2021 – amendé
au conseil municipal



Faits saillants de l'audit

Objectif

L'objectif de cette mission était d'évaluer si la Ville de Trois-Rivières (la Ville) a mis en place des moyens lui permettant une gestion efficace de la relève de sa main-d'œuvre afin de maintenir les compétences requises à la continuité de la prestation de ses services et à l'atteinte de ses objectifs d'affaires.

Résultats

La problématique relative à la pénurie et à la rareté de la main-d'œuvre est plus que jamais au cœur de l'actualité, et tout indique que le marché de l'emploi va continuer à se dégrader au cours des prochaines années.

Les éléments de contexte du rapport et les résultats de nos travaux d'audit démontrent l'importance pour la Ville de se doter d'un plan de relève s'appuyant sur une bonne planification de ses besoins en main-d'œuvre actuels et futurs, sur une bonne compréhension des enjeux, des risques et des impacts d'un manque de main-d'œuvre sur ses opérations et sur la prestation de ses services ainsi

Faits saillants de l’audit

Résultats

(suite)

que sur des stratégies et des plans d’action clairement établis et documentés.

Planification des besoins en main-d’œuvre

L’identification des besoins en main-d’œuvre s’effectue dans le cadre de l’établissement du budget annuel et du plan triennal d’immobilisations qui, par voie de résolution, sont adoptés en décembre de chaque année par le conseil municipal. Bien que cet exercice soit pertinent et requis dans un contexte d’équilibre budgétaire, une telle approche ne favorise pas le développement d’une vision globale et stratégique des besoins actuels et futurs en termes de main-d’œuvre. Elle ne permet pas, entre autres, la lecture et la mise en commun des principaux enjeux et risques d’affaires auxquels seront confrontées les directions de services, et ce, tant du point de vue qualitatif que quantitatif.

Identification des postes clés ou vulnérables

Il n’existe pas à la Ville de définition précisant ce que pourrait être un poste clé ou vulnérable au sein de

Faits saillants de l'audit

Résultats

(suite)

l'organisation dans le contexte de la gestion de la relève de la main-d'œuvre. De plus, la Ville ne possède pas de liste officielle de ses postes clés et de ceux vulnérables, ni d'analyse de leur criticité, alors que c'est un exercice essentiel pour planifier la relève. Advenant un manque de ressources assignées à ces postes, la Ville serait incapable d'assurer la continuité de la prestation de ses services et d'atteindre ses objectifs d'affaires.

Identification des stratégies en gestion des ressources humaines

En matière de gestion de la relève, chaque direction de services est autonome dans l'identification et la mise en place des stratégies en ressources humaines qu'elle souhaite mettre de l'avant en fonction de son contexte et de ses besoins d'affaires. Pour la plupart des directions de services, ces stratégies ne font pas l'objet d'un plan structuré; elles sont plutôt réalisées de façon informelle, ne sont pas documentées et ne font pas l'objet d'une évaluation des résultats obtenus. Par ailleurs, on constate que certaines directions reconnaissent le

Faits saillants de l’audit

Résultats

(suite)

besoin de mettre en place des plans, des outils d’analyse et des mécanismes de suivi.

Élaboration des plans de relève

L’analyse de l’information obtenue nous démontre que le processus de gestion de la relève n’est pas encadré par une approche structurée, ni supporté par la mise en place d’outils communs. Cette façon de faire à la Ville ne favorise pas une vue d’ensemble des besoins, des risques et des stratégies utilisées; elle n’assure pas non plus la mise en place d’une reddition de comptes à tous les paliers de l’administration municipale.

L’absence d’une approche structurée expose la Ville à un manque de main-d’œuvre ou à une main-d’œuvre moins expérimentée. Les conséquences peuvent être multiples sur les opérations : une perte d’efficacité, des projets reportés ou une baisse du niveau de services.

Faits saillants de l'audit

Résultats

(suite)

Mise en œuvre des plans de relève et évaluation des résultats

N'ayant pas de vision globale du plan de relève de chacune des directions de services ou des efforts qu'elles ont entrepris en matière de relève de la main-d'œuvre, le processus d'évaluation des résultats des stratégies utilisées et le processus de reddition de comptes demeurent à notre avis déficients au sein de la Ville.

Actuellement, il n'existe pas au sein de l'administration municipale de tableau de bord relatif aux effectifs permettant de suivre un certain nombre d'indicateurs. La présence d'un tableau de bord corporatif aurait l'avantage de servir d'intrant à l'exercice de planification des besoins ainsi que d'identification des enjeux, des risques et des impacts d'un manque de main-d'œuvre sur les opérations. Il fournirait également aux instances une information pertinente à la prise de décisions.

Faits saillants de l’audit

Recommandations

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

Les directions auditées ont pris acte de nos recommandations et elles en tiendront compte dans leur planification interne des ressources humaines.

Leurs réponses sont reproduites à la suite des recommandations de notre rapport d’audit.

Planification des besoins en main-d’œuvre

- Doter la Ville d’une vision stratégique en matière de planification des besoins en main-d’œuvre. **(3.1.B)**
- Développer et mettre en place une approche structurée en matière de planification des besoins en main-d’œuvre. **(3.1.C)**
- Mettre à la disposition des gestionnaires des outils communs permettant d’identifier et de documenter les enjeux, les risques et les impacts d’un manque de main-d’œuvre. **(3.1.D)**

Identification des postes clés ou vulnérables

- Définir, en fonction du contexte d’affaires de la Ville, ce qu’est un poste clé ou vulnérable dans le cadre de la gestion de la relève. **(3.2.B)**

Faits saillants de l'audit

Recommandations

(suite)

- Développer une approche qui permettra d'identifier les postes clés ou vulnérables en fonction de la définition que la Ville aura établie pour cette notion, puis de les analyser sur la base de critères préétablis afin d'en évaluer la criticité. (3.2.C)
- Évaluer les besoins en ressources de la Direction des ressources humaines pour soutenir la démarche du « Bilan de positionnement professionnel » et obtenir les autorisations requises pour en assurer la continuité et le suivi. (3.2.D)
- Évaluer la possibilité de transposer la démarche du « Bilan de positionnement professionnel » aux autres groupes d'emplois. (3.2.D)
- Mettre en place des mécanismes :
 - d'évaluation des résultats de la démarche du « Bilan de positionnement professionnel »;
 - de reddition de comptes. (3.2.E)

Faits saillants de l’audit

Recommandations

(suite)

Identification des stratégies en gestion des ressources humaines

- Encadrer et structurer l’approche retenue pour établir les stratégies en gestion des ressources humaines, puis les documenter et les évaluer. **(3.3.B)**
- Proposer au conseil municipal, dans le cadre de la révision de la *Politique de dotation*, la révision de la délégation de pouvoirs afin que le directeur général et le directeur des ressources humaines bénéficient d’une plus grande souplesse lors de l’embauche de nouveaux employés. **(3.3.C)**
- Définir et mettre en place un tableau de bord et des indicateurs pouvant servir d’intrants au processus d’analyse des besoins en main-d’œuvre et au processus décisionnel pour les instances. **(3.3.D)**

Faits saillants de l'audit

Recommandations

(suite)

- Définir et mettre en place un tableau de bord et des indicateurs pour le projet « employeur de choix » faisant état des stratégies mises de l'avant, des coûts investis et des résultats obtenus, puis le mettre à la disposition des instances. (3.3.E)
- Évaluer la possibilité d'implanter une plateforme Web pour faire connaître l'offre de formation disponible, faciliter les inscriptions et constituer un dossier d'employé en matière de formation et de développement des compétences. (3.3.F)

Élaboration des plans de relève

- Mandater la Direction des ressources humaines pour mettre en place une approche intégrée de la gestion de la relève de la main-d'œuvre et pour développer des outils communs afin de soutenir les gestionnaires dans la mise en place des stratégies identifiées. (3.4.B)

Faits saillants de l’audit

Recommandations (suite)

Mise en œuvre des plans de relève et évaluation des résultats

- Définir et mettre en place un processus de reddition de comptes qui permettrait aux instances d’avoir, dans un premier temps, une vue d’ensemble du plan de relève de la main-d’œuvre de la Ville et d’obtenir, en temps opportun, une évaluation des résultats obtenus.
(3.5.B)

Table des matières

1. Contexte de l’audit	37
2. Objectif et portée de l’audit	46
3. Résultats de l’audit	49
3.1. Planification des besoins en main-d’œuvre	50
3.2. Identification des postes clés ou vulnérables	62
3.3. Identification des stratégies en gestion des ressources humaines	69
3.4. Élaboration des plans de relève	84
3.5. Mise en œuvre des plans de relève et évaluation des résultats	86
4. Conclusion	89
Annexe I – À propos de l’audit	91

Liste des tableaux

Tableau 1	Nombre d'employés par groupes d'emplois et groupes d'âge au 31 décembre 2021	39
Tableau 2	Évolution des effectifs par directions de services (2022 vs 2017)...	55

Liste des figures

Figure 1	Répartition des employés par groupes d'âge au 31 décembre 2021	38
Figure 2	Nombre d'employés ayant pris leur retraite au cours des 5 dernières années	40
Figure 3	Nombre d'employés ayant remis leur démission au cours des 5 dernières années	41
Figure 4	Taux de roulement des employés au cours des 5 dernières années	42
Figure 5	Nombre d'employés admissibles à la retraite facultative au cours des 10 prochaines années	43
Figure 6	Départs potentiels à la retraite facultative par groupes d'emplois au cours des 10 prochaines années	44
Figure 7	Processus de gestion de la relève	50
Figure 8	Évolution de la population de la Ville (2022 vs 2017)	51
Figure 9	Évolution des effectifs (2022 vs 2017)	52
Figure 10	Évolution des effectifs par groupes d'emplois (2022 vs 2017)	53
Figure 11	Évolution des coûts de formation en M\$ au cours des 5 dernières années	73
Figure 12	Offre de formation – Domaines	74

Liste des sigles

DRH	Direction des ressources humaines	LCV	<i>Loi sur les cités et villes</i>
-----	--------------------------------------	-----	------------------------------------

1. CONTEXTE DE L'AUDIT

La problématique relative à la pénurie et à la rareté de la main-d'œuvre est plus que jamais au cœur de l'actualité. La Ville de Trois-Rivières (la Ville), tout comme les autres organisations comparables dont les villes avoisinantes, n'échappe pas à cette réalité. De plus, la Ville doit composer avec d'autres éléments de contexte comme les départs à la retraite, ceux qui ne sont pas sollicités (départs volontaires), la concurrence du marché mettant en relief les conditions de travail et de nouveaux défis post-pandémie ou générationnels qui redéfiniront le marché du travail de demain.

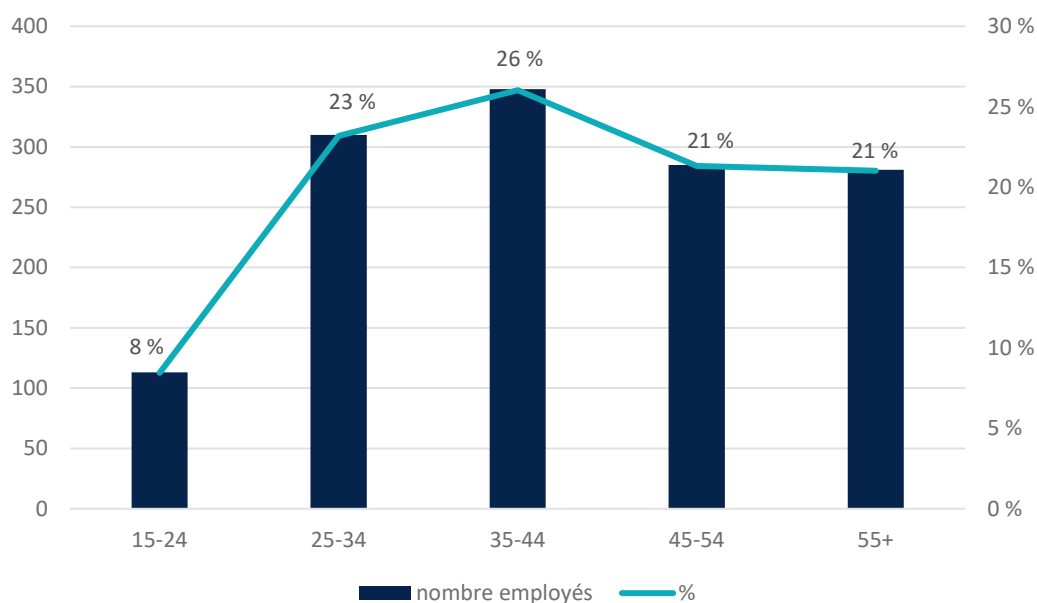
Selon Statistique Canada, plus du quart de la population de la Ville est âgée de 65 ans et plus (25,7 %), ce qui constitue un sommet parmi l'ensemble des grands centres urbains. C'est une proportion nettement supérieure à la moyenne nationale (19 %). De plus, la Ville affiche aussi la plus faible proportion de personnes en âge de travailler (59,8 %), ce qui peut poser des défis sur le plan de l'activité économique, notamment en ce qui a trait à la disponibilité de la main-d'œuvre et à la capacité d'offrir des services à la population.

Toujours selon Statistique Canada, la population du Canada âgée de 55 à 64 ans représente plus de 1 personne sur 5 (21,8 %) parmi la population en âge de travailler. Le nombre de personnes près de la retraite constitue un sommet historique dans les recensements canadiens et l'un des facteurs à l'origine des pénuries sectorielles de main-d'œuvre³. La situation est similaire à la Ville, où plus

³ Statistique Canada. *Le Quotidien*, communiqué du 27 avril 2022, pages 2 et 3.

de 1 employé sur 5 (21 %) avait, au 31 décembre 2021, plus de 55 ans, comme l'illustre la figure 1.

Figure 1
Répartition des employés par groupes d'âge au 31 décembre 2021



Source : Analyse des données transmises par la DRH des emplois actifs au 31 décembre 2021.

Au 31 décembre 2021, la Ville comptait dans ses rangs 1 259 employés réguliers répartis dans sept groupes d'emplois. À cela s'ajoutent les postes non syndiqués et les emplois d'étudiants (78), pour un total de 1 337 employés, comme l'illustre le tableau 1.

Tableau 1
Nombre d'employés par groupes d'emplois et
groupes d'âge au 31 décembre 2021

Groupes d'emplois	Groupes d'âge					Total	%
	15-24	25-34	35-44	45-54	55 +		
Brigadier scolaire		1	2	1	58	62	4,6 %
Cadre intermédiaire ^[1]	2	34	99	61	30	226	16,9 %
Cadre supérieur (DGA et DR) ^[2]			3	6	10	19	1,4 %
Col blanc	28	122	115	91	81	437	32,7 %
Col bleu	13	35	50	51	62	211	15,8 %
Policier	15	51	64	59	11	200	15,0 %
Pompier	11	58	13	13	9	104	7,8 %
Sous-total	69	301	346	282	261	1 259	94,2 %
Appariteur / Opérateur de surfaceuse (étudiant)	13	4			1	18	1,3 %
Non syndiqué	31	5	2	3	19	60	4,5 %
Total	113	310	346	285	281	1 337	100,0 %
%	8,5 %	23,2 %	26,0 %	21,3 %	21,0 %	100,0 %	

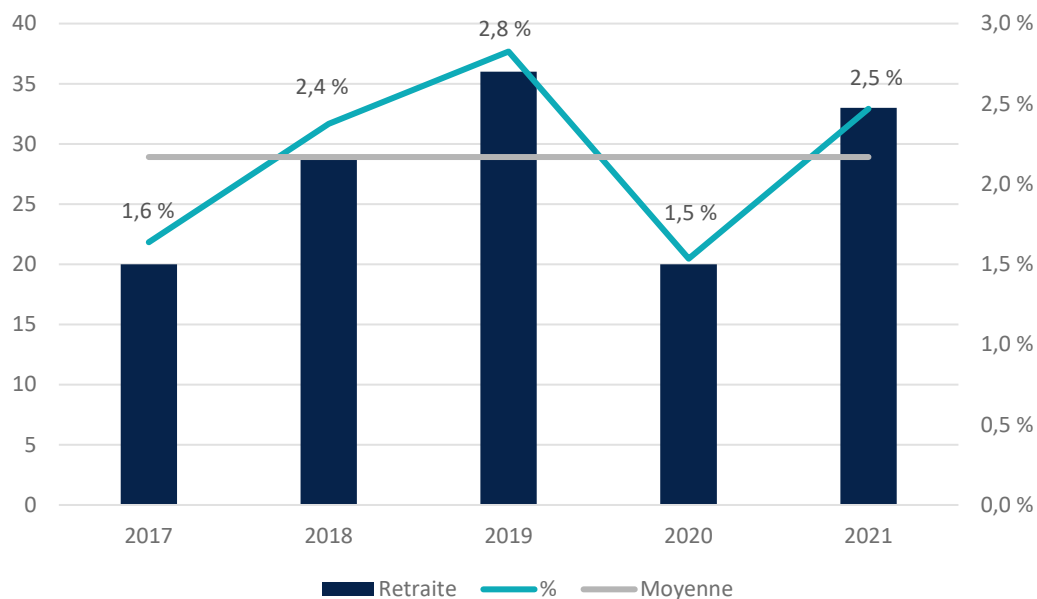
^[1] Ce groupe d'emplois inclut les employés cadres professionnels.

^[2] DGA : directeur général adjoint / DR : directeur de services.

Source : Analyse des données transmises par la DRH des emplois actifs au 31 décembre 2021.

Au cours des cinq dernières années, 138 employés ont pris leur retraite, soit une moyenne annuelle de 2,2 %, comme l'illustre la figure 2.

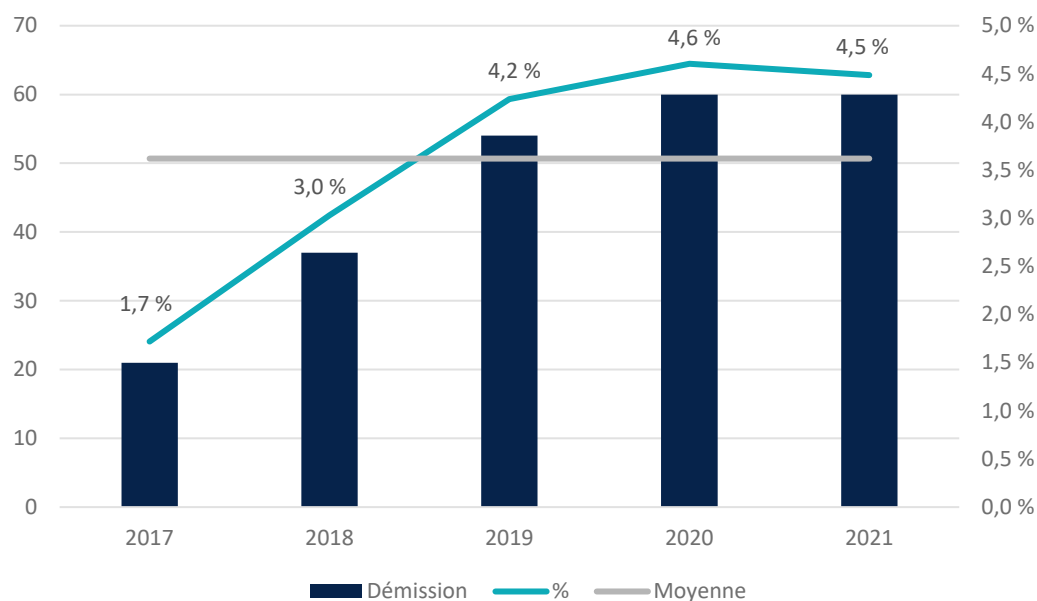
Figure 2
Nombre d'employés ayant pris leur retraite
au cours des 5 dernières années



Source : Analyse des données transmises par la DRH au 31 décembre 2021.

À cela s'ajoutent les 232 employés qui, au cours des cinq dernières années, ont remis leur démission pour diverses raisons, soit une moyenne annuelle de 3,6 %, comme l'illustre la figure 3.

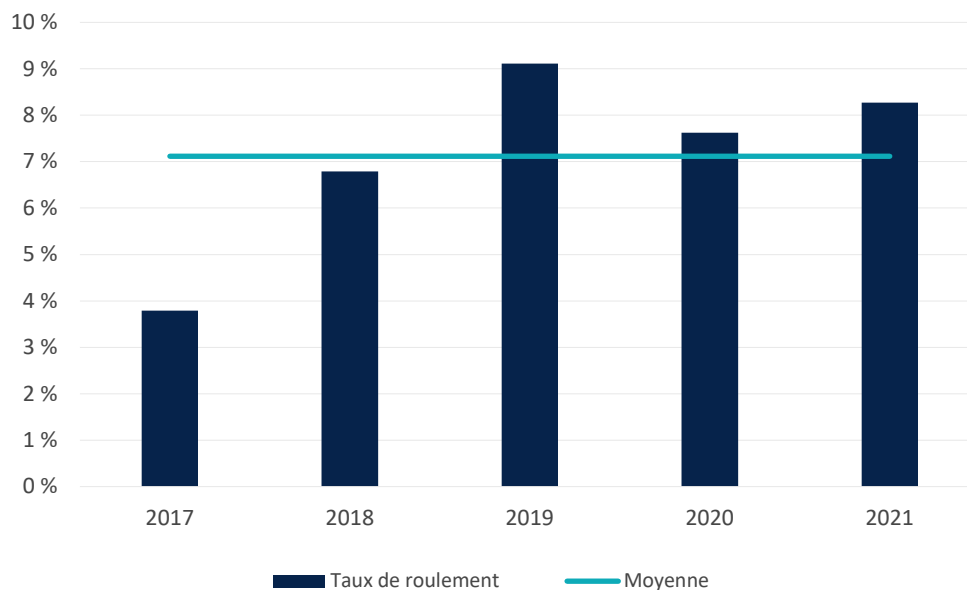
Figure 3
Nombre d'employés ayant remis leur démission
au cours des 5 dernières années



Source : Analyse des données transmises par la DRH au 31 décembre 2021.

Quant au taux de roulement de Ville, il a plus que doublé en cinq ans, avec une moyenne annuelle de 7,1 %, comme l'illustre la figure 4.

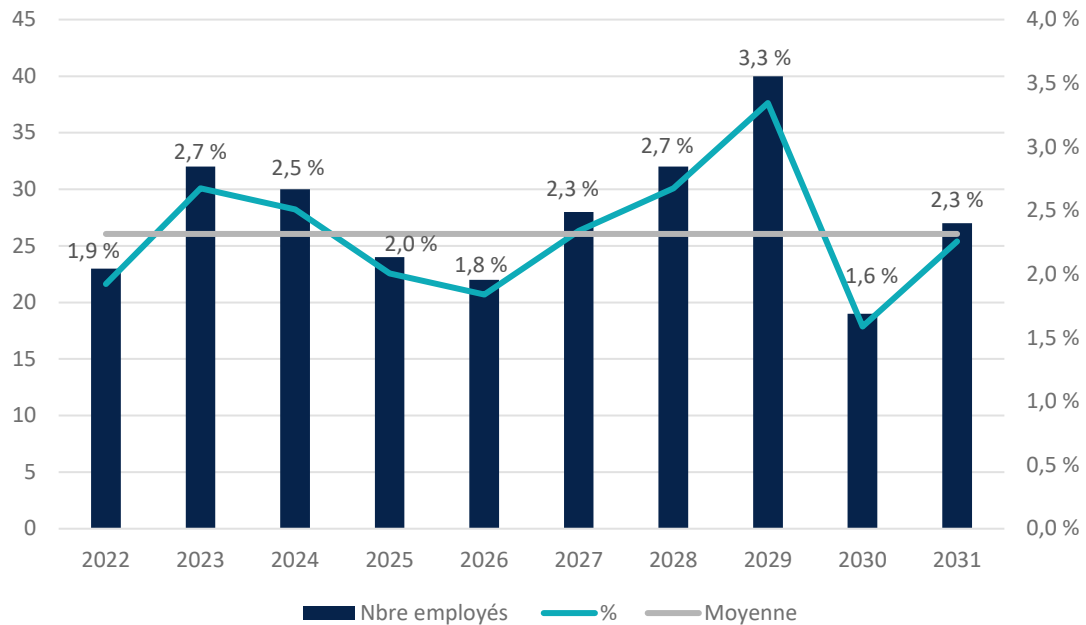
Figure 4
Taux de roulement des employés au cours des 5 dernières années



Source : Analyse des données transmises par la DRH au 31 décembre 2021.

Au cours des 10 prochaines années, 277 employés participant aux régimes de retraite seront admissibles à leur retraite facultative (sans réduction de la rente), soit 23 % des effectifs au 31 décembre 2021 (pompiers, policiers, cols blancs, cols bleus et cadres), représentant une moyenne annuelle de 2,3 %, comme l'illustre la figure 5.

Figure 5
Nombre d'employés admissibles à la retraite facultative au cours des 10 prochaines années

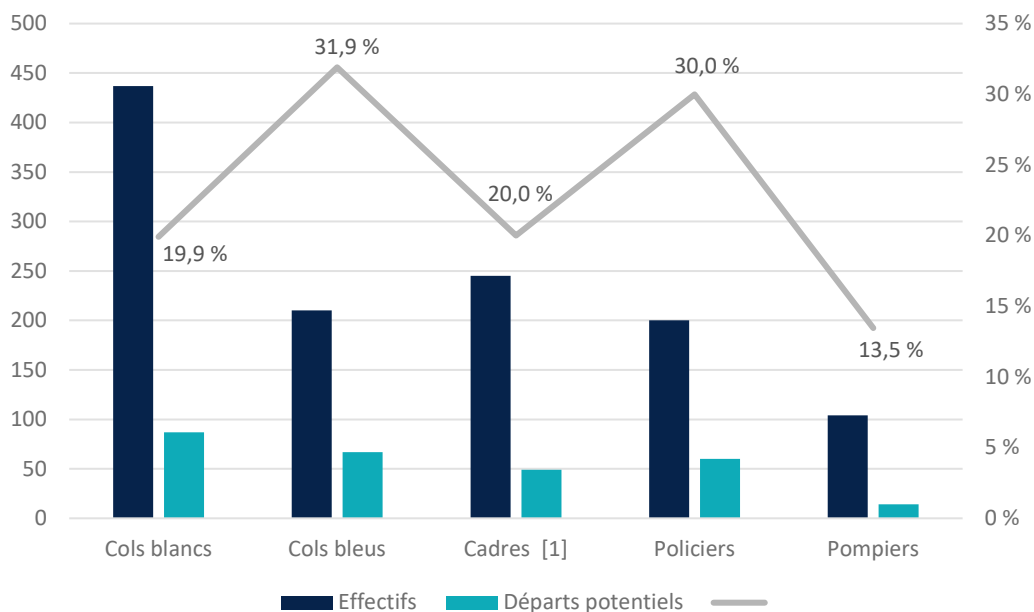


Note : Employés participant aux régimes de retraite de la Ville.

Source : Direction des finances, gestion du régime de retraite.

On observe des départs potentiels à la retraite facultative (sans réduction de la rente) plus importants, au cours des 10 prochaines années, chez les cols bleus et les policiers, selon la figure 6.

Figure 6
Départs potentiels à la retraite facultative par
groupes d'emplois au cours des 10 prochaines années



[1] Ce groupe d'emplois inclut les employés cadres professionnels, les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs.

Source : Analyse des données transmises par la Direction des finances.

À cela s'ajouteront, comme on l'a observé au cours des cinq dernières années, d'autres départs volontaires influencés par les conditions du marché de l'emploi.

Tout indique que le contexte du marché de l'emploi va continuer de se dégrader au cours des prochaines années et imposera aux organisations l'obligation d'innover et de démontrer leur capacité à s'adapter afin de se démarquer et de bâtir une organisation plus attrayante.

Afin d'assurer la qualité, la pérennité et la continuité de sa prestation de services, à la lumière de ces éléments de contexte, il est capital pour la Ville de se doter d'un plan de relève de la main-d'œuvre s'appuyant sur une bonne planification de ses besoins actuels et futurs en ressources humaines ainsi que sur une bonne compréhension des enjeux, des risques et des impacts sur ses opérations. De plus, ce plan doit contenir des stratégies et des plans d'action clairement établis et documentés.

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)⁴, nous avons réalisé une mission d'audit d'optimisation des ressources portant sur la planification des ressources humaines en termes de gestion de la relève.

Notre audit avait pour objectif d'évaluer si la Ville a mis en place des moyens lui permettant une gestion efficace de la relève de sa main-d'œuvre afin de maintenir les compétences requises à la continuité de la prestation de ses services et à l'atteinte de ses objectifs d'affaires.

Plus spécifiquement, nos travaux d'audit ont comporté la revue des questions d'importance suivantes :

- La planification des besoins en main-d'œuvre;
- L'identification des postes clés ou vulnérables;
- L'identification des stratégies en gestion des ressources humaines;
- L'élaboration des plans de relève;
- La mise en œuvre des plans de relève et l'évaluation des résultats.

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

- la Direction générale;

⁴ RLRQ, chapitre C-19, à jour au 1^{er} avril 2022.

- la Direction des ressources humaines (DRH);
- la Direction des finances.

Afin de couvrir l'ensemble des directions de services, nous avons procédé par l'envoi d'un questionnaire d'évaluation qui comprenait l'ensemble des questions d'importance. Toutes les directions de services ont répondu au questionnaire, et suivant l'analyse des informations recueillies, des questions complémentaires leur ont été adressées pour compléter l'évaluation.

Nous avons examiné divers documents qui nous ont été transmis, dont certains sont facilement accessibles et consignés sur l'intranet de la Ville. Nous avons pris connaissance également des procès-verbaux, comptes rendus et documents qui sont déposés et consignés sur les sites SharePoint de divers comités officiels ou internes de la Ville en lien avec la mission d'audit, dont :

- la commission sur les ressources humaines;
- le comité de contrôle organisationnel;
- le comité sur le télétravail;
- le comité projet 6000-19-021 sur l'implantation de la nouvelle structure organisationnelle de la Ville.

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 prend en compte les cinq dernières années (2017-2021) ainsi que l'année en cours (2022). Les travaux d'audit ont été réalisés entre les mois de mars et août 2022 et les résultats sont basés sur l'état de la situation

qui prévalait au 31 août 2022. 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

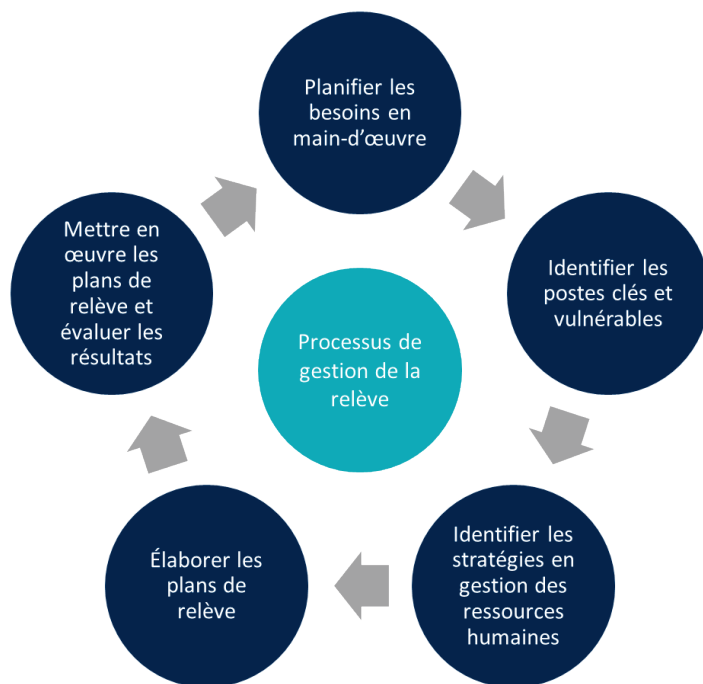
Cette section présente les constatations et les recommandations découlant des questions d'importance et des critères d'évaluation.

Souvent oubliées ou négligées, la planification et la gestion de la relève sont des approches stratégiques et structurées favorisant la mobilité, la rétention et le recrutement d'employés qualifiés. De telles approches offrent de plus certains avantages, dont :

- la pérennité des services et des relations avec les parties prenantes;
- l'agilité des organisations face aux changements;
- l'innovation et l'engagement des employés;
- le maintien de la croissance de l'organisation.

Le processus de gestion de la relève peut se résumer en cinq grandes étapes illustrées dans la figure suivante.

Figure 7
Processus de gestion de la relève



Source : Bureau du vérificateur général, basé sur la littérature.

3.1. Planification des besoins en main-d'œuvre

3.1.A. Contexte et constatations

La Ville doit mettre en place des conditions favorisant une bonne gestion et une planification adéquate de la relève de sa main-d'œuvre.

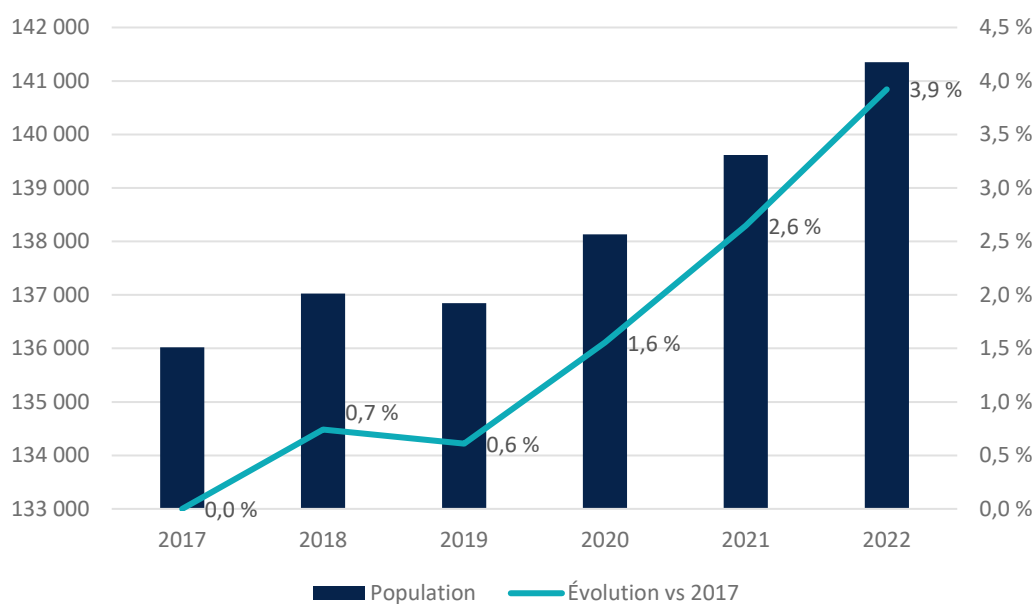
Au cours des cinq dernières années, la population de la Ville a augmenté de 3,9 %, pour s'établir en 2022 à 141 352 habitants⁵ (voir la figure 8), ce qui la place au

⁵ Selon le décret de population pour 2022 (décret 1516-2021), publié dans la Gazette officielle le 29 décembre 2021.

neuvième rang des plus grandes villes du Québec. Pour la Ville, il s'agit d'une augmentation de 1,3 % par rapport aux données de 2021, augmentation comparable aux villes de Lévis, Sherbrooke et Terrebonne, alors que les autres grands centres urbains ont vu leur croissance diminuer en 2022.

Pour la Ville, ce contexte d'attraction et de croissance présuppose qu'elle doit constamment réévaluer le niveau de services offert à ses citoyens en s'assurant d'avoir en main les ressources humaines et financières nécessaires au maintien et à la continuité de la prestation de ses services.

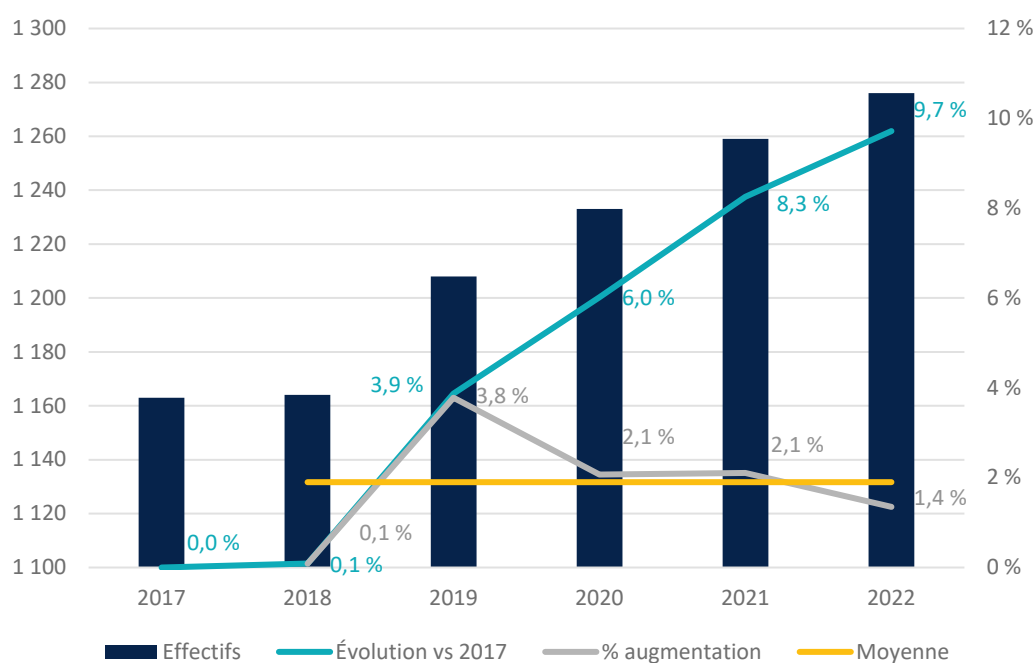
Figure 8
Évolution de la population de la Ville (2022 vs 2017)



Source : Statistiques découlant des décrets émis par le gouvernement du Québec.

Au cours de la même période, les effectifs de la Ville ont augmenté de 9,7 %, soit une moyenne annuelle de 1,9 %. Au 31 mai 2022, la Ville comptait dans ses rangs 1 276 employés actifs, selon l'information obtenue de la DRH (voir la figure 9).

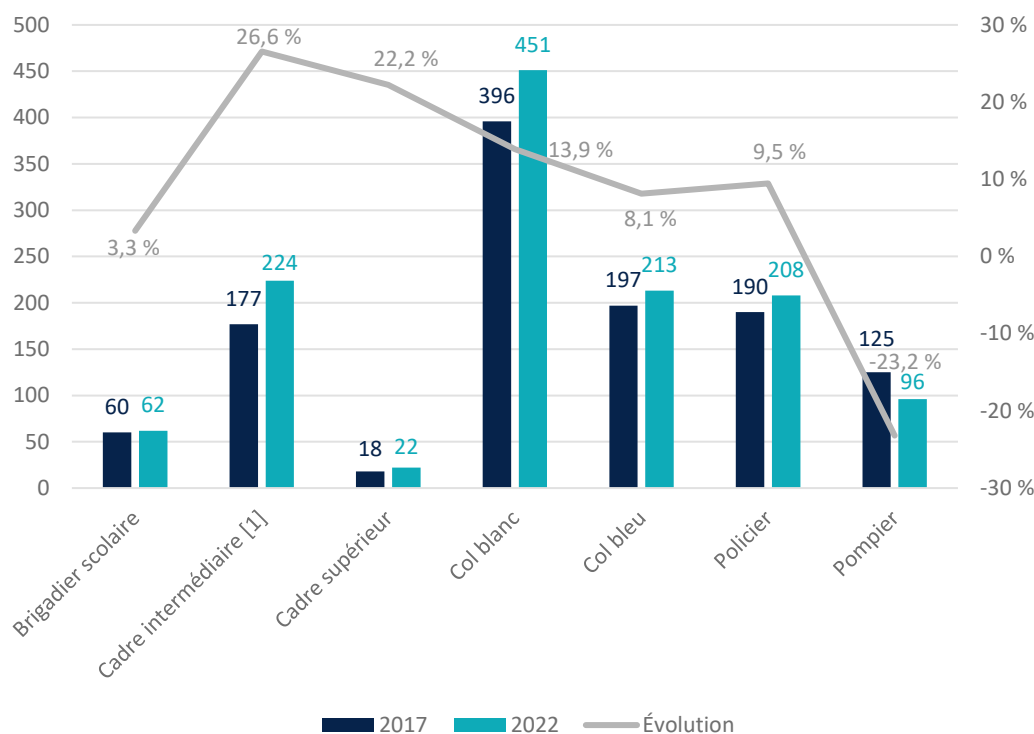
Figure 9
Évolution des effectifs (2022 vs 2017)



Source : Analyse des données transmises par la DRH sur l'évolution des effectifs.

Parmi les groupes d'emplois, ce sont les cadres et les cols blancs qui affichent les plus hauts taux d'augmentation de leurs effectifs au cours des cinq dernières années, suivis des policiers et des cols bleus (voir la figure 10).

Figure 10
Évolution des effectifs par groupes d'emplois (2022 vs 2017)



[1] Ce groupe d'emplois inclut les employés cadres professionnels.

Source : Analyse des données transmises par la DRH sur l'évolution des effectifs.

Le tableau 2 illustre l'évolution des effectifs au cours des cinq dernières années par directions de services et reflète les décisions prises au cours de cette période par les instances municipales. Les justificatifs sont d'ordres multiples, comme :

- la croissance des activités et l'émergence de nouveaux services;
- le changement organisationnel et la performance organisationnelle;
- la création de nouveaux services internes pour instaurer de meilleures pratiques et pour répondre aux changements réglementaires;
- l'ajout de ressources pour répondre à un besoin de relève.

D’autre part, l’évolution des effectifs est aussi le reflet de situations où la croissance est freinée par le contexte du marché de l’emploi, comme :

- un taux de roulement élevé;
- une pénurie de main-d’œuvre, des difficultés liées à l’embauche, des postes non comblés;
- des départs volontaires;
- des départs à la retraite;
- des contraintes budgétaires.

Tableau 2
Évolution des effectifs par directions de services (2022 vs 2017)

Directions de services	2017	2022	Augmentation %
Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire (Bibliothèques)	65	67	3,1 %
Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire (Loisirs)	42	49	16,7 %
Direction de la gestion des eaux et des immeubles	107	153	43,0 %
Direction de la police	302	335	10,9 %
Direction de la sécurité incendie et de la sécurité civile	152	137	- 9,9 %
Direction de l'aménagement et du développement durable	64	79	23,4 %
Direction de l'approvisionnement	25	33	32,0 %
Direction de l'évaluation	25	27	8,0 %
Direction des communications et de la participation citoyenne	7	20	185,7 %
Direction des finances	32	37	15,6 %
Direction des ressources humaines	24	29	20,8 %
Direction des services juridiques	23	26	13,0 %
Direction des technologies de l'information	49	58	18,4 %
Direction des travaux publics	165	143	- 13,3 %
Direction du génie	43	43	0,0 %
Direction du greffe, de la gestion documentaire et des archives	8	15	87,5 %
Direction générale	4	4	0,0 %
Division du bureau de projets et des actifs	2	9	350,0 %
Autres	24	12	- 50,0 %
Total des effectifs	1 163	1 276	9,7 %

Note : Les unités administratives en gris correspondent à celles qui se situent au-dessus de la moyenne de la Ville (9,7 %).

Source : Analyse des données transmises par la DRH en date du 31 mai 2022.

Identification des besoins

L'identification des besoins en ressources humaines permet d'établir le niveau actuel des effectifs et d'identifier les besoins futurs en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation. C'est une activité essentielle qui permet, lorsqu'intégrée dans le cadre d'un plan de gestion de la relève, de se questionner sur les compétences futures dont l'organisation aura besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques. Les projections des besoins en main-d'œuvre, les études démographiques et les évaluations des risques sont également des activités essentielles pour déterminer les besoins en main-d'œuvre et identifier les postes clés ainsi que ceux vulnérables pour l'organisation.

À la Ville, l'identification des besoins en main-d'œuvre s'effectue dans le cadre de l'établissement du budget annuel et du plan triennal d'immobilisations qui, par voie de résolution, sont adoptés en décembre de chaque année par le conseil municipal. C'est dans le cadre de cet exercice d'équilibre budgétaire annuel quant à l'établissement de la masse salariale que chaque direction de services fait connaître ses besoins en main-d'œuvre pour l'année suivante. Ce processus permet entre autres à la Direction des finances d'établir le budget de la masse salariale en utilisant l'équivalent temps complet (ÉTC) pour ses effectifs pour chacune des directions. Le processus débute dans chacune des directions et s'échelonne de la mi-juin à la fin août. À l'automne, le budget est discuté avec un « groupe de travail du budget », dont font partie les membres du comité exécutif. Par la suite, le budget est discuté en plénière avec le conseil municipal, puis déposé en décembre pour son adoption conformément à l'article 472.2 de la LCV.

Une fois le budget approuvé, chaque direction entreprend, en fonction de ses besoins, les processus de dotation et d'embauche selon la ou les politiques en vigueur. La DRH, notamment le secteur de la dotation, accompagne les directions dans ces processus afin d'obtenir les autorisations requises auprès des instances, soit la Direction générale, la commission des ressources humaines, le comité exécutif ou le conseil municipal. Il existe deux politiques à ce sujet à la Ville qui définissent les étapes à suivre (autorisation d'affichage, modification de postes, création, abolition, nomination, etc.) et les responsabilités des principaux intervenants. Ces politiques sont :

- la *Politique de dotation (CE-2016-0768)*, présentement en révision;
- la *Politique portant sur l'embauche du personnel non syndiqué (CE-2022-0100)*.

Le processus d'analyse des besoins actuels et futurs en main-d'œuvre est donc propre à chaque direction de services et est fondé sur la lecture qu'elle a de son contexte d'affaires, sur sa compréhension de ses enjeux en ressources humaines, sur l'information dont elle dispose concernant ses effectifs et sur les orientations budgétaires.

Bien que cet exercice soit pertinent et requis dans un contexte d'équilibre budgétaire, une telle approche ne favorise pas le développement d'une vision globale et stratégique des besoins actuels et futurs en termes de main-d'œuvre. Elle ne permet pas, entre autres, la lecture et la mise en commun des principaux enjeux et risques d'affaires auxquels seront confrontées les directions, et ce, tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif. De plus, elle n'offre aucune garantie de la prise en charge d'un plan de relève concernant les postes clés et ceux vulnérables au sein de la Ville.

Une gestion efficace de la relève ne peut s'effectuer sans vision stratégique en ressources humaines et sans l'engagement des gestionnaires à tous les niveaux, en commençant par la Direction générale. Elle doit également compter sur l'appui et l'accompagnement de la DRH ainsi que sur un nombre suffisant de ressources pour prioriser et mettre en place les stratégies identifiées. Dans un contexte municipal où le volet politique prédomine, l'engagement du conseil municipal est aussi un prérequis.

Nous sommes d'avis que la Ville devrait se doter d'une vision stratégique en matière d'identification de ses besoins en main-d'œuvre dans un contexte de gestion de la relève.

Nous sommes également d'avis que la Ville devrait intégrer à son exercice budgétaire une approche structurée de planification des besoins actuels et futurs de sa main-d'œuvre qui brosserait le portrait des enjeux, des risques et des impacts potentiels d'un manque de main-d'œuvre sur la prestation et la continuité des services dans chacun de ses secteurs d'activité.

Identification des enjeux, des risques et des impacts

Au moyen du questionnaire que nous avons transmis à chaque direction, la plupart d'entre elles nous ont fait part des principaux enjeux qu'elles ont en matière de relève. La plupart de ces enjeux ne sont pas documentés et ne font pas l'objet d'une évaluation de risques et d'impacts sur les opérations. Les directions disent en discuter et en faire part de façon informelle à leur supérieur ou à la Direction générale dans le cadre de l'exercice budgétaire et que la plupart de ces enjeux sont connus de la DRH.

Les enjeux sont nombreux et très variés selon le contexte d'affaires de chacune des directions. Outre les départs à la retraite et les départs volontaires qui sont de plus en plus fréquents et importants dans certaines directions, on mentionne entre autres les difficultés à recruter dans plusieurs disciplines :

- domaine du génie (ingénieurs et techniciens) dans plusieurs secteurs (eaux usées, eaux potables, mécanique du bâtiment, génie électrique);
- domaine des technologies de l'information (opérateurs, techniciens, analystes et employés cadres);
- domaine de l'urbanisme;
- domaine des travaux publics (cols bleus);
- postes ayant une expertise unique.

On mentionne également d'autres enjeux pouvant avoir des impacts sur la disponibilité de la main-d'œuvre :

- une formation publique déficiente ne répondant pas ou plus aux besoins;
- des conditions de travail non compétitives, des problèmes d'attraction et de rétention;
- des règles contraignantes dans les conventions collectives ne favorisant pas l'embauche ou la mobilité.

Dans un contexte où ces enjeux ne sont pas documentés et ne font pas l'objet d'évaluations de risques et d'impacts sur les opérations ainsi que sur la qualité et la continuité des services, il est difficile de les apprécier à leur juste valeur.

Dans un contexte d'efficacité et de gestion de la relève, nous sommes d'avis que les enjeux identifiés doivent être documentés et évalués sur la base d'une analyse de risques et d'impacts sur les opérations.

3.1.B. Recommandation

Afin d'assurer la prise en charge des enjeux, des risques et des impacts d'un manque de main-d'œuvre sur les opérations, nous recommandons à la Direction des ressources humaines, en accord avec la Direction générale, de doter la Ville d'une vision stratégique en matière de planification des besoins en main-d'œuvre.

Réponse de la Direction des ressources humaines :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Nous prévoyons :

- *former un comité dédié à la planification de la main-d'œuvre (comité GR [gestion de la relève]) composé d'un chargé de projet et d'un représentant des relations de travail, de la dotation et du développement organisationnel;*
- *effectuer une analyse de la situation actuelle de l'organisation et du marché de l'emploi;*
- *définir des orientations stratégiques qui découlent des résultats obtenus par l'analyse de l'environnement interne et externe;*
- *valider les orientations stratégiques avec la Direction générale. (Échéancier prévu : septembre 2023)*

3.1.C. Recommandation

Dans un contexte de gestion de la relève et afin d'assurer la prise en charge des enjeux, des risques et des impacts d'un manque de main-d'œuvre sur les opérations, nous recommandons à la Direction des ressources humaines de développer et de mettre en place une approche structurée en matière de planification des besoins en main-d'œuvre.

Réponse de la Direction des ressources humaines :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Nous prévoyons :

- *déterminer, avec le comité GR, le processus, les outils et les ressources humaines nécessaires afin de réaliser la gestion de la planification de la main-d'œuvre;*
- *élaborer le ou les processus à mettre en place :*
 - *définir ce qu'est un poste clé ou vulnérable ainsi que les critères de criticité (départs anticipés [départs à la retraite, congés sabbatiques, congés parentaux], mouvement interne, départs spontanés [démissions], risques sur la prestation des services rendus, difficulté de recrutement externe [expertise spécifique], potentiel de relève à l'interne),*
 - *analyser les compétences requises par poste clé ou vulnérable,*
 - *évaluer la disponibilité des ressources à l'interne (ancienneté, gestion de performance, évaluation de potentiel);*
- *répertorier les outils à acquérir en fonction des besoins;*
- *implanter le ou les processus. (Échéancier prévu : juin 2024)*

3.1.D. Recommandation

Dans un souci d'efficacité et d'efficience, nous recommandons à la Direction des ressources humaines de mettre à la disposition des gestionnaires des outils communs permettant d'identifier et de documenter les enjeux, les risques et les impacts d'un manque de main-d'œuvre.

Réponse de la Direction des ressources humaines :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Nous prévoyons :

- *à la suite du développement d'une approche structurée en matière de planification de la main-d'œuvre, informer chacune des directions de la vision stratégique et du plan d'action pour assurer la planification de la main-d'œuvre;*
- *développer des outils et un système qui permettent à chacune des directions de mesurer et d'identifier les risques de main-d'œuvre;*
- *accompagner les directions dans l'utilisation des outils et du système afin qu'elles puissent évaluer et documenter les risques de main-d'œuvre propres à leur direction;*
- *transmettre les données recueillies à l'aide du système mis en place afin d'alimenter nos indicateurs de suivi. (Échéancier prévu : décembre 2024).*

3.2. Identification des postes clés ou vulnérables

3.2.A. Contexte et constatations

La Ville doit disposer d'un système d'information efficace en matière de gestion de la relève de sa main-d'œuvre.

Définition des postes clés ou vulnérables

L'identification des postes clés et de ceux vulnérables est essentielle aux efforts des organisations en matière de planification de la relève. Advenant un manque de ressources assignées à ces postes, la Ville serait incapable d'assurer la continuité de la prestation de ses services et d'atteindre ses objectifs d'affaires.

Il pourrait s'agir de :

- postes de direction;
- postes nécessitant une expertise spécialisée ou rare;
- postes uniques où l'expertise est détenue par une seule personne;
- postes en forte demande sur le marché et dont le taux de roulement est élevé;
- postes qui demandent le développement de nouvelles compétences;
- postes qui nécessitent une longue période d'apprentissage dans l'emploi.

La définition des postes clés et de ceux vulnérables est propre à chaque organisation et doit être établie en fonction, d'une part, du niveau de prestation de services que la Ville s'est engagée à offrir et, d'autre part, de l'atteinte de ses objectifs d'affaires.

L'analyse des postes clés ou vulnérables doit également reposer sur des critères préétablis, tels que :

- le pourcentage de départs à la retraite;
- le taux de roulement;

- le pourcentage de postes qui demeurent vacants;
- des études démographiques ou des études du marché de l’emploi.

L’analyse de l’information que nous avons reçue nous indique qu’il n’existe pas au sein de la Ville de définition précisant ce que pourrait être un poste clé ou vulnérable dans le contexte de la gestion de la relève. De plus, la Ville ne possède pas de liste officielle de ses postes clés et de ceux vulnérables, ni d’analyse de leur criticité.

Par ailleurs, la plupart des directions nous ont dit connaître ou avoir une idée de leurs postes clés ou vulnérables. Dans un contexte de gestion de la relève, certaines directions se sont dotées d’outils et de tableaux de bord qu’elles ont développés pour les aider à identifier et suivre ces postes pour lesquels certains enjeux critiques ont été identifiés, notamment les départs potentiels à la retraite.

D’autres directions associent la notion de poste clé ou critique à l’exercice réalisé par la Direction de la sécurité incendie et de la sécurité civile concernant l’établissement du plan de continuité des affaires. Bien que l’on puisse y associer certaines similitudes en ce qui concerne la criticité d’un poste, ce plan n’est pas conçu pour répondre aux besoins relatifs à la gestion de la relève de la main-d’œuvre. Il répond toutefois aux situations d’urgence en cas d’absentéisme élevé de la main-d’œuvre dans un contexte pandémique.

Dans un contexte de pénurie de main-d’œuvre et de départs qui sont de plus en plus nombreux, nous sommes d’avis que la Ville doit se doter d’une approche lui permettant d’identifier les postes clés ou vulnérables de

l'organisation et de les analyser sur la base de critères préétablis afin d'en évaluer la criticité.

Gestion de la relève des employés cadres

Concernant la gestion de la relève des employés cadres⁶, la Direction générale, de concert avec la DRH, avait mis en place, en 2014, un projet pilote intitulé « Bilan de positionnement professionnel » (BPP).

Il s'agit d'une démarche qui relie l'évaluation de la performance des employés cadres et la planification de la relève. On évalue, entre autres, quatre profils de compétences (stratégique, opérationnel, organisationnel ainsi qu'expert et support). Sur cette base, la démarche permet d'évaluer les besoins de la Ville en termes de main-d'œuvre tout en favorisant la performance des gestionnaires grâce à l'utilisation des méthodes de gestion du talent.

En fonction des prévisions de départs à la retraite des employés cadres, l'exercice permettait également une certaine analyse de la criticité des enjeux de relève et l'identification de candidats potentiels à la relève.

Les résultats de cette démarche sont présentés sous la forme d'organigrammes pour chacune des directions de services.

⁶ Dans cette section de notre rapport, l'expression « employé cadre » inclut tous les cadres, soit les employés cadres professionnels, les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs.

C'est une démarche qui devait par la suite être actualisée aux deux ans, mais le seul exercice qui en a découlé a été celui de 2017, dont le rapport a été produit en 2018.

Le contexte pandémique et le manque de ressources n'ont pas permis de donner suite à cet exercice en termes de suivi et d'évaluation des résultats, ni de refaire l'exercice comme prévu aux deux ans. Par ailleurs, la Direction générale nous a informés que 14 de ses directeurs sur 15 sont issus de la relève provenant des services de la Ville.

Selon l'information obtenue de la DRH, l'exercice pourrait être repris en 2022, d'autant plus que le contexte organisationnel a beaucoup évolué depuis 2017.

À notre avis, cette démarche présente de bonnes pratiques de gestion et mérite qu'on y accorde du temps et de l'attention. Toutefois, afin d'assurer une continuité dans les efforts entrepris, la DRH doit évaluer les besoins en ressources pour soutenir une telle démarche. De plus, dans un souci d'efficacité et d'efficience, elle doit évaluer la possibilité de transposer cette démarche à l'ensemble des groupes d'emplois et prévoir des mécanismes d'évaluation des résultats et de reddition de comptes.

3.2.B. Recommandation

Afin de réduire les risques associés à l'absence de ressources assignées à des postes clés ou vulnérables, nous recommandons à la Direction générale, de concert avec la Direction des ressources humaines, de définir, en fonction du contexte d'affaires de la Ville, ce qu'est un poste clé ou vulnérable dans le cadre de la gestion de la relève.

Réponse de la Direction générale :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Elle est prise en compte dans le plan d'action de la Direction des ressources humaines (voir les réponses aux recommandations de la section 3.1).

3.2.C. Recommandation

Dans un souci d'efficacité et d'efficience, nous recommandons à la Direction générale, de concert avec la Direction des ressources humaines, de développer une approche qui permettra d'identifier les postes clés ou vulnérables en fonction de la définition que la Ville aura établie pour cette notion, puis de les analyser sur la base de critères préétablis afin d'en évaluer la criticité.

Réponse de la Direction générale :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Elle est prise en compte dans le plan d'action de la Direction des ressources humaines (voir les réponses aux recommandations de la section 3.1).

3.2.D. Recommandations

Dans un contexte où la démarche du « Bilan de positionnement professionnel » est reprise et dans un souci d'efficacité et d'efficience, nous recommandons à la Direction des ressources humaines :

- d'évaluer ses besoins en ressources pour soutenir cette démarche et d'obtenir les autorisations requises pour en assurer la continuité et le suivi;
- d'évaluer la possibilité de transposer cette démarche aux autres groupes d'emplois.

Réponse de la Direction des ressources humaines :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Nous prévoyons :

- *évaluer les besoins en termes d'outils, de système et de ressources humaines afin de conduire et garantir la pérennité du programme;*
- *mobiliser les parties prenantes dans la mise en place d'une démarche systématique d'appréciation de rendement;*
- *élaborer les outils d'appréciation de rendement avec la participation des différentes parties prenantes ainsi que les modalités d'évaluation;*
- *conceptualiser l'intégration des données de l'appréciation de rendement dans le système mis en place précédemment;*
- *élaborer et conduire un plan de communication concernant la mise en place systématique d'un système d'appréciation de rendement pour les utilisateurs;*
- *mettre en place le processus d'appréciation de rendement systématique selon les modalités convenues. (Échéancier prévu : décembre 2024)*

3.2.E. Recommandation

Dans un souci d'efficacité et d'efficience, nous recommandons à la Direction générale, de concert avec la Direction des ressources humaines, de mettre en place des mécanismes :

- d'évaluation des résultats de la démarche du « Bilan de positionnement professionnel »;
- de reddition de comptes.

Réponse de la Direction générale :

Nous prenons acte de la recommandation et nous en tiendrons compte dans notre planification interne des ressources humaines.

Commentaire du vérificateur général :

Des actions plus précises nous seront transmises par la Direction des ressources humaines au moment du suivi des recommandations, notamment en ce qui concerne le remplacement de la démarche du « Bilan de positionnement professionnel ».

3.3. Identification des stratégies en gestion des ressources humaines

3.3.A. Contexte et constatations

La DRH doit accompagner et soutenir efficacement la Ville dans la planification des besoins en ressources humaines et en gestion de la relève de la main-d'œuvre.

Une fois les postes clés ou vulnérables identifiés ainsi que les besoins en main-d'œuvre en découlant, dont les profils de compétences requis, l'étape suivante est de déterminer les stratégies en ressources humaines pour répondre aux besoins ciblés. Le repérage des employés ayant un fort potentiel, l'accueil et l'intégration de nouvelles ressources, la formation et le développement des employés, l'attraction, la rétention et l'externalisation sont, entre autres, des stratégies permettant à l'organisation de planifier la relève de la main-d'œuvre et d'établir des plans d'action.

À la Ville, chaque direction est autonome dans l'identification et la mise en place des stratégies en ressources humaines qu'elle souhaite mettre de l'avant en fonction de son contexte et de ses besoins d'affaires. En termes de gestion de la relève, on mentionne entre autres l'utilisation des stratégies suivantes :

- l'ajout, le remplacement ou le dédoublement de ressources dans le cadre de l'exercice budgétaire;
- les activités d'accompagnement, de coaching ou de parrainage;
- la formation continue et le développement des compétences;
- l'uniformisation des façons de faire et la documentation des procédures et des processus;
- les activités d'intégration des nouveaux employés;
- l'identification des employés à haut potentiel.

L'information que nous avons recueillie nous indique que ces stratégies, pour la plupart des directions, ne font pas l'objet d'un plan structuré de la gestion de la relève permettant d'avoir une vue d'ensemble des stratégies identifiées. Certaines d'entre elles sont mises de l'avant de façon informelle, ne sont pas documentées et ne font pas l'objet d'une évaluation des résultats obtenus.

C'est au sein de la Direction des travaux publics qu'on trouve les plans et les stratégies les mieux structurés et suivis.

Dans la mise en place de ces stratégies, les directions mentionnent obtenir un soutien adéquat de la DRH pour les accompagner.

Politiques et outils disponibles

Il existe d'ailleurs plusieurs politiques et outils qui sont à la disposition des gestionnaires et qui viennent encadrer les processus et définir les rôles et responsabilités des intervenants concernés, notamment :

- la *Politique de dotation (CE-2016-0768)*, présentement en révision;
- la *Politique portant sur l'embauche du personnel non syndiqué (CE-2022-0100)*;
- la *Politique d'accueil et d'intégration (CE-2005-673)*;
- la *Politique portant sur la formation et le développement professionnel (CE-2020-0079)*;
- le *Guide de transfert des connaissances*;
- les profils de compétences pour les employés cadres (stratégique, opérationnel, organisationnel ainsi qu'expert et support);
- les descriptions de postes.

Processus de dotation et d'embauche

C'est principalement en matière de dotation et d'embauche de nouveaux employés que la DRH est très présente pour accompagner les directions dans leurs besoins

en main-d'œuvre. Dans une perspective d'amélioration continue, la DRH est à revoir les processus de dotation et d'embauche afin de réduire les délais. Par ailleurs, dans le cadre de la révision de la politique sur la dotation, nous sommes d'avis que la Ville devrait envisager de revoir la délégation de pouvoirs afin que le directeur général et le directeur des ressources humaines bénéficient d'une plus grande souplesse lors de l'embauche de nouveaux employés.

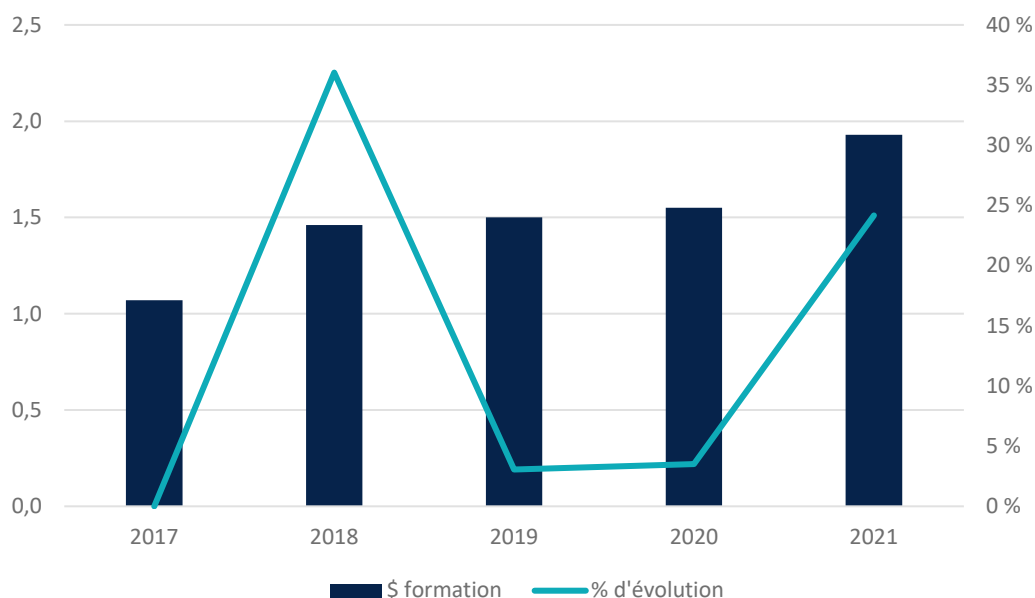
Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, elle est présente dans les salons de l'emploi et sur plusieurs plateformes d'affichage. Finalement, elle a développé plusieurs capsules vidéo pour faire connaître la Ville et ses emplois.

Formation et développement des compétences

Parmi les stratégies utilisées, mentionnons la formation et le développement des compétences des employés. La figure 11 présente les coûts de formation déboursés par la Ville au cours des cinq dernières années, lesquels s'inscrivent dans le cadre de l'application de la politique de la Ville portant sur la formation et le développement professionnel (CE-2020-0079). De plus, pour chacune de ces années, la Ville a respecté le 1 % de sa masse salariale comme montant devant être consacré à des dépenses de formation, conformément à la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*⁷.

⁷ RLRQ, chapitre D-8.3.

Figure 11
Évolution des coûts de formation en M\$ au cours des 5 dernières années



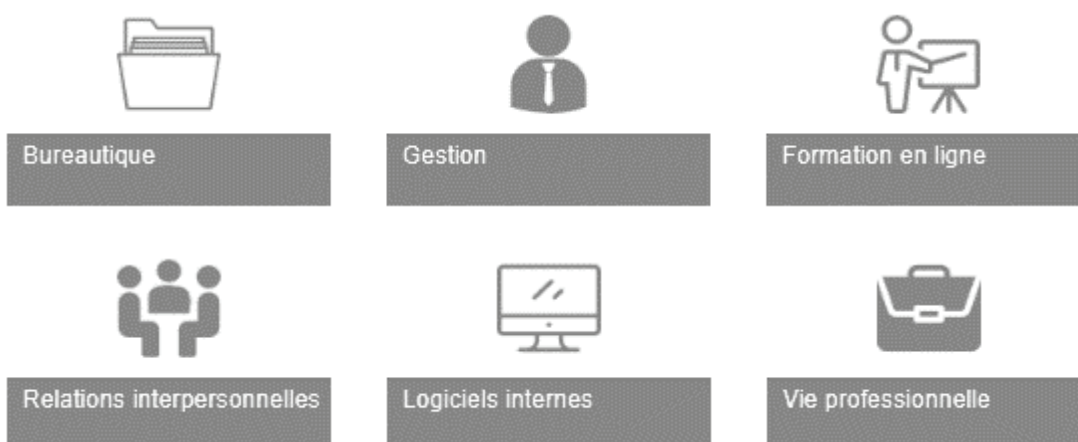
Source : Fichier sur les dépenses de formation 2017-2021, Direction des finances – secteur de la paie et des payables.

C'est la DRH qui est responsable de l'application et de la mise à jour de la politique sur la formation.

Bien qu'il existe dans certaines directions des outils maison pour suivre de la formation et développer des compétences des employés, nous avons observé qu'il n'existe pas au sein de la Ville de plateforme Web commune permettant de suivre les demandes d'inscription et d'effectuer le suivi des dossiers des employés en matière de formation et de développement de leurs compétences.

L'offre de formation de la DRH couvre les domaines présentés à la figure 12; plusieurs formations sont offertes à environ deux ans d'intervalle. Pour avoir plus d'informations sur le contenu des cours disponibles ou pour s'inscrire à une formation, il faut communiquer par courriel avec l'équipe de développement organisationnel.

Figure 12
Offre de formation – Domaines



Source : Intranet de la Ville, rubrique Info-RH > Offre de formation.

Dans un souci d'efficacité et d'efficience, nous sommes d'avis que la Ville devrait envisager la mise en place d'une plateforme commune qui permettrait aux employés de mieux connaître l'offre de formation, de s'inscrire, d'obtenir l'approbation requise et de mettre à jour leur dossier d'employé. Dans le contexte d'un plan de relève, une telle plateforme permettrait également de mieux documenter et structurer les plans de développement des personnes à haut potentiel ciblées pour la relève.

Informations disponibles

Toutefois, dans le cadre de la planification des besoins en main-d'œuvre et de l'établissement des plans de relève, nous avons observé qu'il n'y a aucune information en ce qui concerne les effectifs qui est transmise par la DRH aux directions. D'ailleurs, la majorité des figures et tableaux contenus dans le présent rapport d'audit sont issus de nos propres analyses à partir des bases de données de la Ville qui nous ont été transmises par la DRH.

En effet, il n'existe pas au sein de la Ville de données publiées systématiquement par la DRH qui permettraient de broser le portrait des effectifs en termes de besoins actuels et futurs, d'enjeux, de risques et d'impacts sur les opérations. Il n'existe pas non plus de tableau de bord permettant de suivre certains indicateurs comme :

- l'évolution des effectifs, par groupes d'emplois, par directions de services;
- le nombre de postes vacants;
- le taux de roulement;
- le pourcentage d'employés par groupes d'âge;
- les projections de départs à la retraite sur la base des critères d'admissibilité à court, moyen et long terme en provenance du gestionnaire des régimes;
- le nombre de départs volontaires et leurs raisons;
- la liste des postes clés et de ceux vulnérables;
- la formation dispensée et les coûts.

Lorsque certaines de ces données sont publiées, c'est sur une base ponctuelle pour répondre à un besoin spécifique ou pour justifier un projet.

Ces informations, si elles étaient bien organisées et diffusées au sein des directions, auraient l'avantage de servir d'intrants à l'exercice de planification des besoins ainsi que d'identification des enjeux, des risques et des impacts d'un manque de main-d'œuvre sur les opérations. Elles fourniraient aussi aux instances des informations pertinentes à la prise de décisions.

Employeur de choix

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et où il devient de plus en plus difficile d'attirer et de retenir les talents, la Ville s'est inscrite en 2019 dans une démarche organisationnelle (changements structurels et culturels) afin de se positionner comme employeur de choix.

Une structure de suivi de projet a été mise en place, dont la présence d'un comité opérationnel et d'un comité directeur. Ce projet est également suivi par le comité de contrôle organisationnel.

Le projet a été présenté à la commission des ressources humaines le 23 mai 2019, puis au conseil municipal le 27 août 2019 lors d'une plénière. Le projet a obtenu l'appui de ces instances, et il est suivi par ces dernières sur une base continue.

Le projet vise, entre autres, à recadrer les perceptions des générations afin que la Ville se positionne mieux comme employeur de choix et ainsi qu'elle ait un impact sur les enjeux qu'elle vit en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.

Lorsqu'on regarde certaines données présentées dans ce rapport, on constate que la Ville semble avoir perdu son pouvoir d'attraction et de rétention. En effet, on y observe :

- un taux de roulement élevé;
- un taux élevé de départs à la retraite;
- un taux élevé de départs volontaires;
- une difficulté à recruter dans plusieurs domaines d'activité qui résulte en des postes vacants plus nombreux;
- des conditions de travail non compétitives.

Voilà plusieurs facteurs qui obligent la Ville à mettre de l'avant des stratégies qui devraient l'aider à se positionner comme employeur de choix.

En réalisant ce projet, la Ville souhaite réorganiser et rentabiliser l'organisation du travail en créant des environnements de travail agréables et stimulants, tout en assurant le mieux-être au travail de ses employés.

Pour arriver à se démarquer comme employeur de choix, il y a trois axes sur lesquels la Ville souhaite travailler et pour lesquels elle devra obtenir l'approbation de la commission des ressources humaines et du conseil municipal :

- revoir certaines échelles salariales en fonction de la réalité des marchés;
- offrir des conditions de travail plus attrayantes, notamment en termes d'horaires et de télétravail;
- offrir un environnement de travail stimulant offrant de la reconnaissance, un plan de carrière et un plan de développement.

La Ville a déjà entrepris certains travaux, dont :

- L'élaboration de la *Politique favorisant le télétravail (CE-2022-0438)*

Par la mise en place de cette politique, la Ville désire offrir à ses employés (admissibles) un milieu de travail correspondant davantage à la réalité de la vie d'aujourd'hui en favorisant le télétravail et la mobilité. Ainsi, lorsque possible, elle entend privilégier la souplesse dans l'organisation du travail et les modalités afin de permettre aux employés de concilier le travail et la vie privée (vie familiale et personnelle), tout en maintenant l'atteinte de ses objectifs d'affaires.

- La publication d'un sondage auprès des employés (été 2019) pour connaître l'expérience employé, puis l'émission d'un rapport (décembre 2019)

L'objectif de ce sondage auprès des employés était de connaître :

- les motivations principales des employés à postuler à la Ville, à rester et à possiblement quitter la Ville;
- les motivations principales des candidats externes à postuler à la Ville et les médias par lesquels les candidats internes ont entendu parler de l'offre d'emploi;
- le niveau de satisfaction sur huit thèmes de l'expérience des employés.

Les résultats ont été colligés dans un rapport. Il en ressort plusieurs éléments qui sont importants dans la vie professionnelle des employés et qui, dans le cadre de l'élaboration d'un plan de relève de la main-d'œuvre, méritent, à notre avis, qu'on leur accorde une attention. En effet, le rapport fait ressortir des éléments où les employés sont moins satisfaits, entre autres, concernant : le processus d'embauche, le programme d'accueil et d'intégration, le développement des compétences et l'épanouissement professionnel.

Selon la conclusion de ce rapport, les résultats présentés feront l'objet de recommandations afin d'améliorer certains processus.

- Le repositionnement salarial des cols bleus

La stratégie de la Ville du repositionnement salarial vise à accroître la rétention des employés de la Ville. Au cours des dernières années, la Ville a dû composer avec de nombreux départs volontaires dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre où le marché de l'emploi est de plus en plus compétitif. L'objectif est de reconnaître à l'embauche l'expérience des employés cols bleus et de mieux les positionner sur l'échelle salariale. Le coût pour 2022 a été établi à 92 000 \$. Cette stratégie sera appliquée également pour les cols blancs; elle est présentement en analyse. Le dossier a été présenté à la commission des ressources humaines le 25 avril 2022 et a été adopté.

- Le réaménagement des espaces de travail

Ce projet prend en compte le contexte de la croissance de la main-d'œuvre et de la capacité de la Ville à accueillir les nouveaux employés dans ses bâtiments administratifs. Il s'inscrit dans l'un des axes du projet « employeur de choix » qui est d'offrir un environnement de travail attrayant et stimulant en créant des espaces de travail collaboratifs au sein de quatre directions⁸. Le projet est estimé à 2 M\$ dans le plan triennal d'immobilisations.

- Le développement de la « marque employeur »

Ce projet est en cours de réalisation. Un budget de 70 000 \$ a été approuvé afin de réaliser la première étape de ce projet, soit une réflexion stratégique. À terme,

⁸ Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire, Direction du génie, Direction des ressources humaines et Direction des travaux publics.

ce projet vise à positionner la Ville sur le marché de l'emploi et à la faire rayonner à titre d'employeur. D'autres objectifs sous-jacents à ce projet sont également envisagés, soit :

- la diminution du délai du processus de recrutement;
- l'augmentation de la quantité des candidatures reçues et qualifiées;
- l'augmentation du sentiment d'appartenance des employés;
- la diminution du taux de roulement.

Les coûts totaux estimés du projet varient entre 230 000 \$ et 330 000 \$, selon l'option qui sera retenue.

- La création de plusieurs capsules vidéo visant à valoriser et à faire connaître les emplois de la Ville.

Nous sommes d'avis qu'il s'agit d'un projet majeur s'inscrivant parmi de bonnes pratiques de gestion et dont les stratégies mises de l'avant peuvent aider la Ville à se démarquer comme employeur de choix. Nous sommes également d'avis que certaines stratégies envisagées peuvent avoir un impact positif sur la rétention et l'attraction des employés.

Par ailleurs, nous croyons qu'il serait pertinent d'élaborer un tableau de bord distinct pour le projet « employeur de choix » faisant état des stratégies mises en place, des coûts investis et du suivi des résultats obtenus. Ainsi, la Ville pourrait s'assurer que les stratégies employées et les sommes investies donnent les résultats escomptés.

3.3.B. Recommandation

Dans un souci d'efficacité et d'efficience, nous recommandons à la Direction des ressources humaines d'encadrer et de structurer l'approche retenue pour établir les stratégies en gestion des ressources humaines, puis de les documenter et de les évaluer.

Réponse de la Direction des ressources humaines :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Nous prévoyons garantir la pérennité du système et des outils retenus en implantant des processus d'amélioration continue. (Échéancier prévu : décembre 2023)

3.3.C. Recommandation

Dans le cadre de la révision de la *Politique de dotation*, nous recommandons à la Direction des ressources humaines de proposer au conseil municipal la révision de la délégation de pouvoirs afin que le directeur général et le directeur des ressources humaines bénéficient d'une plus grande souplesse lors de l'embauche de nouveaux employés.

Réponse de la Direction des ressources humaines :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Nous prévoyons :

- *évaluer, en collaboration avec le comité GR, les impacts des présentes modalités de la Politique de dotation sur la gestion de la main-d'œuvre;*

- *soumettre des solutions afin d'améliorer l'efficacité de ladite politique au comité directeur afin de les déposer au conseil municipal. (Échéancier prévu : septembre 2023).*

3.3.D. Recommandation

Dans un souci d'efficacité et d'efficience, nous recommandons à la Direction des ressources humaines de définir et de mettre en place un tableau de bord et des indicateurs pouvant servir d'intrants au processus d'analyse des besoins en main-d'œuvre et au processus décisionnel pour les instances.

Réponse de la Direction des ressources humaines :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Nous prévoyons :

- *définir les indicateurs clés via le comité GR en lien avec la vision stratégique en matière de main-d'œuvre;*
- *mettre à contribution le système implanté précédemment afin d'alimenter les indicateurs à l'aide des outils et des processus déterminés;*
- *assurer l'accessibilité des tableaux de bord aux collaborateurs impliqués. (Échéancier prévu : décembre 2024).*

3.3.E. Recommandation

Dans un souci d'efficacité et d'efficience, nous recommandons à la Direction des ressources humaines de définir et de mettre en place un tableau de bord et des indicateurs pour le projet « employeur de choix » faisant état des stratégies mises de l'avant, des coûts investis et des résultats obtenus, puis de le mettre à la disposition des instances.

Réponse de la Direction des ressources humaines :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Nous prévoyons :

- *définir les indicateurs clés via le comité GR et le comité Employeur de choix en lien avec la vision stratégique du projet « employeur de choix »;*
- *mettre à contribution les différents systèmes implantés à l'intérieur de la Ville afin de produire les indicateurs;*
- *assurer l'accessibilité des tableaux de bord aux collaborateurs impliqués. (Échéancier prévu : décembre 2024)*

3.3.F. Recommandation

Dans un souci d'efficacité et d'efficience, nous recommandons à la Direction des ressources humaines d'évaluer la possibilité d'implanter une plateforme Web pour faire connaître l'offre de formation disponible, faciliter les inscriptions et constituer un dossier d'employé en matière de formation et de développement des compétences.

Réponse de la Direction des ressources humaines :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Nous prévoyons :

- *établir une vision stratégique en lien avec celle établie en gestion de relève;*
- *faire analyser les besoins en matière de système informatique en gestion de ressources humaines (SIRH) par l'équipe de développement organisationnel en collaboration avec le comité GR;*
- *déposer un document explicatif des besoins en matière de système informatique pour assurer le développement structuré de compétences au comité directeur. (Échéancier prévu : septembre 2023)*

3.4. Élaboration des plans de relève

3.4.A. Contexte et constatations

Les gestionnaires doivent se sentir imputables de la gestion de la relève de la main-d'œuvre et en assurer une gestion efficace et efficiente.

Un plan de relève de la main-d'œuvre permet de documenter les stratégies en ressources humaines répondant aux besoins identifiés et il fournit un moyen de définir clairement les échéanciers ainsi que les rôles et responsabilités.

À la Ville, chaque direction gère la relève de sa main-d'œuvre de façon décentralisée avec les outils dont elle dispose.

Bien que la plupart des directions, dans un contexte de relève, mettent en place certaines stratégies en ressources humaines, comme nous l'avons expliqué précédemment, la plupart d'entre elles disent ne pas avoir de plan de relève de la main-d'œuvre structuré et documenté. Par ailleurs, certaines directions ont senti le besoin de se doter d'outils pour leur permettre de suivre quelques stratégies identifiées pour gérer la relève au sein de leurs activités. C'est la Direction des travaux publics qui est la mieux outillée. Parmi les différents outils utilisés par les directions, on retrouve, à titre d'exemple :

- la projection des départs à la retraite établie sur la base d'outils développés à l'interne et de discussions au sein des unités administratives;
- un plan de formation;
- un portrait des effectifs des technologies de l'information;

- un plan d'intégration;
- un tableau de bord.

L'analyse de l'information obtenue nous démontre que le processus de gestion de la relève n'est pas encadré par une approche structurée, ni supporté par la mise en place d'outils communs. Cette façon de faire ne favorise pas une vue d'ensemble des besoins, des risques et des stratégies utilisées; elle n'assure pas non plus la mise en place d'une reddition de comptes à tous les paliers de l'administration municipale.

L'absence d'une approche structurée expose, à notre avis, la Ville à un manque de main-d'œuvre ou à une main-d'œuvre moins expérimentée qui ne possède pas les compétences requises. Les conséquences peuvent être multiples sur les opérations : une perte d'efficacité, des projets reportés ou une baisse du niveau de services.

Nous sommes d'avis que la DRH devrait être mandatée par la Direction générale pour mettre en place une approche intégrée de gestion de la relève et pour développer des outils communs afin d'accompagner les directions dans la mise en place et le suivi des stratégies identifiées. Un tel programme doit permettre également de clarifier les rôles et responsabilités de tous les acteurs concernés dans ce processus et favoriser le suivi des résultats obtenus ainsi que la reddition de comptes.

3.4.B. Recommandation

Afin d'assurer une gestion efficace et efficiente du plan de relève, nous recommandons à la Direction générale de mandater la Direction des ressources humaines pour mettre en place une approche intégrée de la gestion de la relève de la main-d'œuvre et pour développer des outils communs afin de soutenir les gestionnaires dans la mise en place des stratégies identifiées.

Réponse de la Direction générale :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Elle est prise en compte dans le plan d'action de la Direction des ressources humaines (voir les réponses aux recommandations de la section 3.1).

3.5. Mise en œuvre des plans de relève et évaluation des résultats

3.5.A. Contexte et constatations

Le processus de reddition de comptes de la mise en œuvre des plans de relève de la main-d'œuvre doit être établi et documenté afin d'assurer une prise de décisions en temps opportun tant par les instances administratives que politiques.

Afin d'assurer le succès des efforts de la planification de la relève, il demeure important de contrôler les données sur la main-d'œuvre, d'évaluer les activités découlant des stratégies utilisées et de faire les ajustements nécessaires au moment opportun, et ce, de façon systémique.

Sur le plan du contrôle des données sur la main-d'œuvre, il existe au sein de la Ville plusieurs mécanismes décisionnels et de reddition de comptes qui sont prévus et décrits dans les politiques de la Ville, dans les règlements internes du conseil municipal et du comité exécutif ainsi que dans les mandats confiés aux différentes commissions. C'est le cas notamment pour la politique de dotation et pour la commission des ressources humaines.

Par ailleurs, n'ayant pas de vue globale des plans de relève de chacune des directions ou des efforts qu'elles ont entrepris en matière de relève de la main-d'œuvre, le processus d'évaluation des résultats des stratégies utilisées et le processus de reddition de comptes demeurent à notre avis déficients au sein la Ville.

De plus, il n'existe pas, comme nous l'avons indiqué à la section 3.3, de tableau de bord permettant aux autorités municipales de suivre, en ce qui concerne les effectifs ainsi que le projet « employeur de choix », un certain nombre d'indicateurs.

3.5.B. Recommandation

Dans un souci d'efficacité et d'efficience, nous recommandons à la Direction générale de définir et de mettre en place un processus de reddition de comptes qui permettrait aux instances d'avoir, dans un premier temps, une vue d'ensemble du plan de relève de la main-d'œuvre de la Ville et d'obtenir, en temps opportun, une évaluation des résultats obtenus.

Réponse de la Direction générale :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Elle est prise en compte dans le plan d’action de la Direction des ressources humaines (voir les réponses aux recommandations de la section 3.1).

4. CONCLUSION

Nous sommes d'avis que la Ville n'a pas, à ce jour, mis en place des mesures suffisantes lui permettant une gestion efficace de la relève de sa main-d'œuvre afin de maintenir les compétences requises à la continuité de la prestation de ses services et à l'atteinte de ses objectifs d'affaires.

En effet, en matière de planification des besoins en main-d'œuvre, la Ville n'a pas mis en place une approche favorisant le développement d'une vision globale et stratégique des besoins actuels et futurs de sa main-d'œuvre. Dans le contexte de la gestion de la relève de la main-d'œuvre, une telle approche permettrait à la Ville une meilleure lecture et mise en commun des principaux enjeux et risques d'affaires auxquels seront confrontées les directions, et ce, tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif.

Aussi, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, de départs à la retraite et de départs volontaires de plus en plus nombreux, la Ville n'a pas établi la liste des postes clés et de ceux vulnérables. Une telle approche permettrait à la Ville de mieux orienter et prioriser le choix de ses stratégies en ressources humaines qu'elle souhaite mettre de l'avant.

En outre, le processus de gestion de la relève n'est pas encadré par une approche structurée, ni supporté par la mise en place d'outils communs d'analyse. La façon de faire actuelle ne favorise pas une vue d'ensemble des besoins, des risques et des stratégies utilisées; elle n'assure pas non plus la mise en place d'une reddition de comptes efficace à tous les paliers de l'administration municipale.

En résumé, les éléments de contexte évoqués à la section 1 du présent rapport et les résultats de nos travaux d’audit démontrent l’importance pour la Ville :

- de se doter d’un plan de relève s’appuyant sur :
 - une bonne planification de ses besoins en main-d’œuvre actuels et futurs,
 - une bonne compréhension des enjeux, des risques et des impacts d’un manque de main-d’œuvre sur ses opérations et sur la prestation de ses services,
 - des stratégies et des plans d’action clairement établis et documentés;
- d’implanter un processus de reddition de comptes permettant d’avoir une vue d’ensemble de ce plan et d’obtenir, en temps opportun, une évaluation des résultats obtenus.

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 planification des ressources humaines en termes de gestion de la relève 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 (NMC) 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 a mis en place des moyens lui permettant une gestion efficace de la relève de sa main-d'œuvre afin de maintenir les compétences requises à la continuité de la prestation de ses services et à

l'atteinte de ses objectifs d'affaires. 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. Planification des besoins en main-d'œuvre

- La Ville doit mettre en place des conditions favorisant une bonne gestion et une planification adéquate de la relève de sa main-d'œuvre.

2. Identification des postes clés ou vulnérables

- La Ville doit disposer d'un système d'information efficace en matière de gestion de la relève de sa main-d'œuvre.

3. Identification des stratégies en ressources humaines

- La Direction des ressources humaines doit accompagner et soutenir efficacement la Ville dans la planification des besoins en ressources humaines et en gestion de la relève de la main-d'œuvre.

4. Élaboration des plans de relève

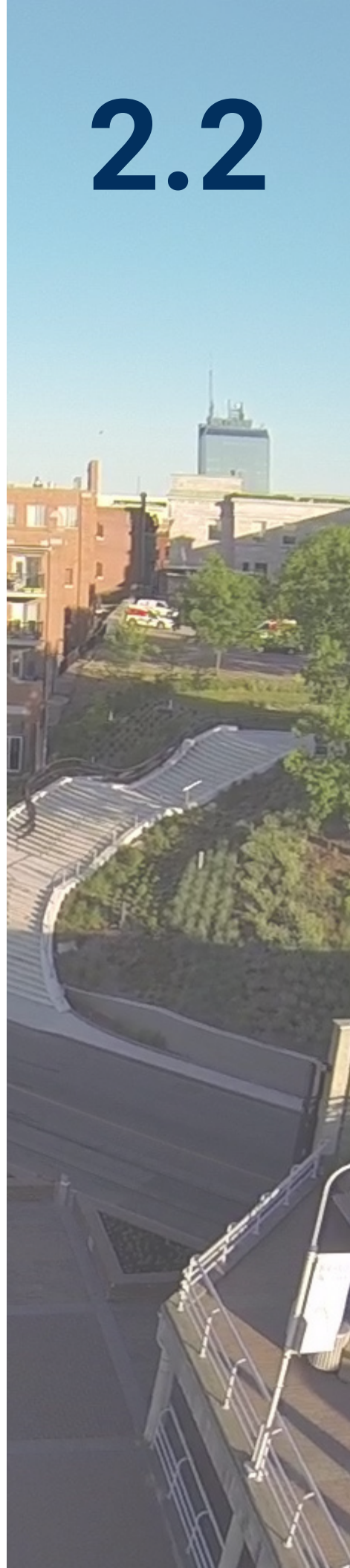
- Les gestionnaires doivent se sentir imputables de la gestion de la relève de la main-d'œuvre et en assurer une gestion efficace et efficiente.

5. Mise en œuvre des plans de relève et évaluation des résultats

- Le processus de reddition de comptes de la mise en œuvre des plans de relève de la main-d'œuvre doit être établi et documenté afin d'assurer une prise de décisions en temps opportun tant par les instances administratives que politiques.

Protection des renseignements personnels

Rapport annuel 2021 – amendé
au conseil municipal



Faits saillants de l'audit

Objectif

L'objectif de notre mission était de déterminer si la Ville de Trois-Rivières (la Ville) prend les mesures nécessaires pour protéger les renseignements personnels (RP) qu'elle détient ou traite, et ce, en conformité avec la législation et les meilleures pratiques.

Résultats

*La Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*⁹ encadre la gestion des RP. Ainsi, la Ville a le devoir de mettre en place des pratiques de saine gestion de ces informations afin de s'assurer de satisfaire aux exigences de la législation et aux meilleures pratiques en matière de protection des renseignements personnels (PRP).

Il existe un véritable marché illicite de vente de données personnelles. Par conséquent, il convient de prendre au sérieux les risques auxquels fait face la Ville quant à la gestion de la PRP et à l'accès aux documents.

⁹ RLRQ, chapitre A-2.1.

Faits saillants de l'audit

Résultats

(suite)

Nous sommes d'avis que la Ville prend, de façon générale, les mesures nécessaires pour protéger les RP qu'elle détient ou traite, et ce, en conformité avec la législation et les meilleures pratiques. Nous avons constaté que la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives est proactive à l'approche de la mise en application de la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels*¹⁰ (Loi 25); en effet, elle prépare un plan d'action en vue de respecter les nouvelles exigences.

Néanmoins, la mise en œuvre des recommandations que nous formulons dans ce rapport devrait améliorer la gouvernance en matière de PRP et ainsi diminuer les risques de fuite ou de vol d'informations confidentielles.

¹⁰ LQ 2021, chapitre 25.

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.

Cadre de gestion

- Rédiger une politique spécifique à la protection des renseignements personnels et s'assurer qu'elle est signée par tous les employés et élus de la Ville. **(3.1.B)**
- Implanter les nouvelles règles qui encadreront le consentement des personnes à la collecte, à la communication ou à l'utilisation de leurs renseignements personnels, comme prévu dans la Loi 25. **(3.1.B)**
- Réviser les pratiques avec les fournisseurs afin de s'assurer qu'ils respectent les exigences de la Ville en matière de protection des renseignements personnels. **(3.1.B)**
- S'assurer d'avoir les ressources adéquates pour mener à bien les projets en cours et ceux visant la conformité à la Loi 25. **(3.1.B)**
- Formaliser le processus de classification. **(3.1.B)**

Faits saillants de l'audit

Recommandations

(suite)

- Prévoir et maintenir un budget récurrent pour assurer la gestion de la protection des renseignements personnels. (3.1.B)

Gestion des risques

- Développer et arrimer avec la Direction des technologies de l'information un processus de gestion des risques propre à la protection des renseignements personnels, soit une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée, comme décrit dans la Loi 25. (3.2.B)

Programme de formation et de sensibilisation

- Implanter un programme systématique de formation et de sensibilisation en matière de protection des renseignements personnels, destiné à l'ensemble des employés et des élus de la Ville. (3.3.B)

Faits saillants de l'audit

Recommandations

(suite)

Processus d'accès à l'information

- Documenter :
 - le processus concernant le transfert des informations à l'interne;
 - le processus de destruction des documents périmés. (3.4.B)

Protection des informations

- Améliorer le processus de révision des droits d'accès lors de mouvements de personnel à l'interne. (3.5.B)
- Synchroniser le calendrier de conservation des fichiers numériques avec celui des documents physiques. (3.5.B)
- Documenter le processus d'octroi des droits d'accès dans le système de gestion des documents. (3.5.C)

Faits saillants de l'audit

Recommandations

(suite)

- Améliorer les contrôles d'accès aux locaux d'entreposage des documents et aux salles d'archives pour que seules les personnes dont le travail le justifie y aient accès. **(3.5.D)**

Gestion des incidents de confidentialité

- Mettre en place un processus de déclaration des incidents de confidentialité présentant un risque sérieux de préjudice à la Commission d'accès à l'information du Québec. **(3.6.B)**

Processus de reddition de compte aux instances

- Produire un bilan des incidents impliquant une violation de la confidentialité présentant un risque sérieux de préjudice quant aux renseignements personnels. **(3.7.B)**

Table des matières

1. Contexte de l'audit	103
2. Objectif et portée de l'audit	108
3. Résultats de l'audit	111
3.1. Cadre de gestion.....	111
3.2. Gestion des risques	116
3.3. Programme de formation et de sensibilisation	118
3.4. Processus d'accès à l'information.....	120
3.5. Protection des informations	123
3.6. Gestion des incidents de confidentialité.....	128
3.7. Processus de reddition de comptes aux instances	129
4. Conclusion.....	132
Annexe I – À propos de l'audit	133

Liste des sigles

CAI	Commission d'accès à l'information du Québec	PRP	protection des renseignements personnels
DTI	Direction des technologies de l'information	RP	renseignement personnel
LCV	<i>Loi sur les cités et villes</i>		

1. CONTEXTE DE L'AUDIT

La *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* encadre la gestion des renseignements personnels (RP). Ainsi, la Ville de Trois-Rivières (la Ville) a le devoir de mettre en place des pratiques de saine gestion de ces informations afin de s'assurer de satisfaire aux exigences de la législation et aux meilleures pratiques en matière de protection des renseignements personnels (PRP).

Par ailleurs, la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels* (la Loi 25) va apporter des modifications importantes à différentes lois¹¹ traitant de la PRP. La Loi 25 a pour objectif d'offrir un meilleur contrôle aux citoyens sur leurs RP. Elle met à jour le cadre législatif pour l'adapter à la réalité technologique d'aujourd'hui. Pour ce faire, plusieurs éléments déjà contenus au *Règlement général sur la protection des données*, qui est un modèle européen, sont maintenant transposés à l'environnement québécois. L'adoption de cette loi fait d'ailleurs du Québec un précurseur au niveau de l'encadrement des technologies et de la PRP, car il s'agit de la première province du Canada à entreprendre une réforme de sa législation. Sanctionnée en septembre 2021, cette loi entrera graduellement en vigueur en trois phases. Ainsi, certaines dispositions entreront en vigueur le 22 septembre 2022, d'autres le 22 septembre 2023, puis les dernières le 22 septembre 2024. Dans ce contexte, la présente

¹¹ Notamment :

- la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1);
- la *Loi sur l'administration financière* (chapitre A-6.001);
- la *Loi sur l'administration fiscale* (chapitre A-6.002);
- la *Loi sur l'assurance maladie* (chapitre A-29);
- la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information* (chapitre C-1.1);
- la *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités* (chapitre E-2.2).

mission d'optimisation des ressources prend en considération ces nouveaux éléments.

La Ville détient des dossiers contenant des informations qui, en plus d'inclure des RP, font état d'actes administratifs posés au cours de ses opérations. À cet égard, tous les intervenants de la Ville, qu'ils s'agissent des membres du conseil municipal, de la haute direction, des gestionnaires ou des employés, sont concernés par la gestion de l'accès à l'information et de la PRP. Un RP se définit comme tout renseignement, peu importe sa forme ou son support, qui identifie une personne physique (par opposition à une personne morale); il peut être factuel ou subjectif. Compte tenu de leur nature, certains RP sont confidentiels. C'est le cas, notamment :

- du numéro d'assurance sociale;
- du numéro d'assurance maladie;
- de la date de naissance;
- des coordonnées bancaires;
- des renseignements médicaux.

Comme l'accès à l'information et la PRP sont des préoccupations qui doivent être partagées par plusieurs intervenants, en appui aux dispositions de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, l'élaboration d'un cadre de gestion, de politiques et de directives est nécessaire à une bonne gouvernance des RP.

Parmi les intervenants de la Ville impliqués dans la gouvernance et la gestion des RP, nous avons identifié principalement deux directions :

- la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives;
- la Direction des technologies de l'information (DTI).

La gestion des RP doit prendre en considération toutes les étapes quant à leur utilisation, à partir de la collecte de l'information jusqu'à sa destruction, en passant par sa conservation, son utilisation et sa communication.

Protection des renseignements personnels

La PRP doit reposer sur un programme qui comprend les éléments suivants :

- **Le cadre de gestion**

Un cadre de gestion spécifique en matière de PRP constitue la base de référence pour satisfaire aux exigences de la législation et aux meilleures pratiques. Un responsable de la PRP doit être nommé au sein de l'organisation. Une politique encadrant la PRP énonce les objectifs concernant la collecte des informations, le processus d'engagement, la définition des rôles et responsabilités en matière de PRP ainsi que le processus de classification et d'inventaire des informations.

- **La gestion des risques**

Un processus est en vigueur afin d'identifier les risques, les impacts et les mesures de mitigation liés à une atteinte à la confidentialité ou à l'intégrité des RP.

- **Le programme de formation et de sensibilisation**

Un programme de formation et de sensibilisation permet d'informer les intervenants impliqués quant à l'importance d'une saine gestion des RP.

- **Le processus d'accès à l'information**

Un processus de gestion des RP est en vigueur pour chacune des phases du cycle, soit :

- la collecte;
- la conservation;
- l'utilisation;
- la communication;
- la destruction.

Un processus de demande d'accès est en vigueur, accompagné d'un registre pour consigner les demandes formulées.

- **La protection des informations**

Les encadrements visant les contrôles d'accès physique et technologique, tels que les profils d'accès, les droits d'accès et la protection des équipements, sont adéquats pour assurer la protection des informations.

- **La gestion des incidents de confidentialité**

Un processus de gestion de crise en cas d'atteinte à la confidentialité des RP est en vigueur, incluant les protocoles de mitigation, de réaction et de suivi. Un processus de gestion des plaintes en matière de PRP doit être implanté au sein de l'organisation.

- **Le processus de reddition de comptes aux instances**

Le processus de reddition de comptes vise à assurer une saine gestion du processus de PRP. Il est important d'établir des mécanismes de contrôle garantissant l'efficacité de ce processus dans l'atteinte de ses objectifs ou de l'identification et de la correction des lacunes si son efficacité est jugée insatisfaisante.

Plusieurs événements de piratage de bases de données ont été largement médiatisés au cours des dernières années. Une faille de sécurité entraînant le vol d'informations de plus de 2,9 millions de clients d'une institution financière a retenu l'attention pendant plusieurs semaines. Il existe un véritable marché illicite de vente de données personnelles. Par conséquent, il convient de prendre au sérieux les risques auxquels la Ville fait face quant à la gestion de la PRP et de l'accès aux documents. La violation de la confidentialité, intentionnelle ou non, peut porter atteinte à la sécurité des personnes ou avoir pour conséquences l'usurpation d'identité, le vol ou la divulgation de RP des citoyens et des employés; des poursuites judiciaires peuvent également s'ensuivre.

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)¹², nous avons réalisé une mission d’audit d’optimisation des ressources portant sur la gestion de la protection des RP.

L’objectif de notre mission d’audit était de déterminer si la Ville prend les mesures nécessaires pour protéger les RP qu’elle détient ou traite, et ce, en conformité avec la législation et les meilleures pratiques.

Pour cette évaluation, nous nous sommes basés sur les lois, les meilleures pratiques et des rapports d’audit d’environnements similaires à la Ville concernant la gestion de la PRP. Nous avons notamment consulté les références suivantes :

- la *Loi sur l’accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*;
- la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels* (projet de loi n° 64 [Loi 25]);
- le *Guide Pratique : Application de la loi 25 – Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels*, Cybereco, mai 2022;
- le *Règlement général sur la protection des données*;
- *NIST Privacy Framework: A Tool for Improving Privacy Through Enterprise Risk Management*, National Institute of Standards and Technology, 2020;

¹² RLRQ, chapitre C-19, à jour au 1^{er} avril 2022.

- la norme *Techniques de sécurité – Extension d’ISO/IEC 27 001 et 27 002 au management de la protection de la vie privée – Exigences et lignes directrices*, ISO et IEC, mai 2019.

Nos travaux nous ont permis d’évaluer l’efficacité de la gestion de la Ville en matière de PRP selon les volets suivants :

- Volet 1 – Le cadre de gestion;
- Volet 2 – La gestion des risques;
- Volet 3 – Le programme de formation et de sensibilisation;
- Volet 4 – Le processus d’accès à l’information;
- Volet 5 – La protection des informations;
- Volet 6 – La gestion des incidents de confidentialité;
- Volet 7 – Le processus de reddition de comptes aux instances.

À cet effet, nous avons recueilli de l’information au cours d’entrevues avec les gestionnaires des unités administratives suivantes :

- la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives;
- la DTI.

Nous avons également pris connaissance de différents documents mis à notre disposition.

La période visée par notre audit s’étend de février à juin 2022 et les résultats de nos travaux sont basés sur l’état de la situation qui prévalait au 30 juin 2022. 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 de gestion

3.1.A. Contexte et constatations

La Ville doit mettre en place un cadre de gestion et de gouvernance afin d'instaurer les balises d'une saine gestion en matière de PRP afin de satisfaire aux exigences de la législation et aux meilleures pratiques. Ce cadre devrait inclure :

- les objectifs en matière de PRP;
- une politique encadrant la PRP;
- les règles qui encadrent le consentement des personnes à la collecte, à la communication ou à l'utilisation de leurs RP;
- la définition des rôles et responsabilités en matière de PRP;
- un processus de classification et d'inventaire des RP;
- une allocation des budgets.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- Une coordonnatrice de l'accès à l'information a été nommée à titre de responsable de l'accès à l'information et de la PRP; des substituts ont été identifiés au sein de la Ville.
- L'équipe relevant de la coordonnatrice de l'accès à l'information s'occupe principalement du traitement des demandes d'accès (environ 1 250 par année). Par exemple, elle traite des demandes d'accès aux documents détenus par la Direction de la police et par la Direction de la sécurité incendie et de la sécurité civile pour les demandes de documents émanant des assureurs. Chaque

demande est traitée de façon à caviarder les RP si ces derniers n'appartiennent pas à la personne qui fait la demande.

- En 2021, un projet a permis de réaliser l'inventaire des RP détenus par les différentes unités administratives de la Ville. **Parallèlement, une classification a été réalisée de façon informelle, sans base de référence précise, pour identifier les informations très sensibles.** À la base, tous les RP sont traités en fonction d'un niveau de classification « confidentiel ».
- Des personnes-ressources clés ont été réunies en comité de démarrage du projet d'inventaire des RP. Ce comité est l'embryon du comité permanent prévu pour respecter l'une des clauses de la Loi 25, laquelle exige cet aspect depuis le 22 septembre 2022.
- Un document décrivant les rôles et responsabilités, sous la forme d'un « Qui fait quoi? », présente l'équipe responsable de l'accès à l'information. Cette équipe a déposé un catalogue indiquant les services qu'elle offre, tels que les sessions de formation, les opinions juridiques sur la gestion de l'accès aux RP, l'évaluation des processus internes impliquant la PRP, les avis sur des clauses juridiques quant à la PRP et la conception de formulaires inhérents aux RP.
- L'équipe de l'accès à l'information a complété récemment un projet visant la conversion au numérique du processus de traitement des demandes d'accès à l'information. De ce fait, tous les documents sont maintenant sous format numérique, ce qui en facilite la gestion.
- Il n'y a pas d'entente de confidentialité à signer par les employés, mais ces derniers doivent lire le *Règlement sur le code d'éthique et de déontologie des employées et des employés municipaux trifluviens* qui prévoit des clauses à respecter en matière de confidentialité à la section VI (articles 21 et 22); toutefois, ces clauses ne visent pas spécifiquement les RP. **En ce moment, seulement certaines unités administratives font signer une entente de confidentialité à leurs employés.**

- **Les règles qui encadrent le consentement des personnes à la collecte, à la communication ou à l'utilisation de leurs RP, en vertu de la Loi 25, sont absentes ou à valider.**
- Au moment de nos travaux d'audit, l'équipe de l'accès à l'information réalisait un projet visant à identifier les améliorations à faire à la suite de la prise d'inventaire réalisée en 2021, et une planification stratégique annuelle a été mise en place afin de satisfaire aux exigences de la Loi 25. Trois projets sont en cours :
 - l'amélioration des délais de traitement des demandes d'accès à l'information;
 - la conformité aux dispositions de la Loi 25;
 - le maintien du projet lié à la PRP.
- Pour l'instant, **la formation en vue de l'application de la Loi 25 n'est pas encore disponible**, mais l'équipe de l'accès à l'information est en vigie sur cet aspect.
- Une politique de gestion documentaire (politique CE-2019-0796) sur la gestion intégrée des documents de la Ville a été adoptée par le conseil municipal en 2019, mais cette dernière n'est pas dédiée spécifiquement à la PRP, bien qu'elle fasse référence à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* dans son cadre légal. **Une politique globale au sujet de la PRP n'existe pas, mais son élaboration fait partie des objectifs du projet d'amélioration en fonction de la Loi 25. Cette politique devrait refléter les notions touchant au traitement des RP qui sont actuellement incluses dans les codes d'éthique destinés aux employés et aux élus ainsi que dans les politiques concernant le patrimoine informatique.**

- Plusieurs documents¹³ incluent des notions de PRP, **sans être nécessairement regroupés en une seule politique.**
- **Le projet d’inventaire n’a pas permis de constater si les interactions avec les fournisseurs externes intègrent les exigences de la Ville en matière de PRP.**
- Un budget spécifique a été assigné pour le projet d’inventaire des RP, notamment pour l’embauche d’une ressource d’appoint temporaire pour l’année 2022. Toutefois, **la récurrence de ce budget n’est pas confirmée.**

¹³ Notamment les encadrements suivants :

- le *Règlement sur le code d’éthique et de déontologie des employées et des employés municipaux trifluviens* (2022, chapitre 71);
- le *Règlement sur le code d’éthique et de déontologie des élu·es municipaux trifluviens* (2022, chapitre 27);
- la *Politique favorisant le télétravail* (CE-2022-0438);
- la *Politique sur la gestion des commentaires diffusés sur les médias sociaux municipaux trifluviens* (C-2014-0097);
- la *Politique de communication* (CE-2020-0009).

3.1.B. Recommandations

Afin d'améliorer la gestion de la protection des renseignements personnels, nous recommandons à la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives :

- de rédiger une politique spécifique à la protection des renseignements personnels et de s'assurer qu'elle est signée par tous les employés et élus de la Ville;
- d'implanter les nouvelles règles qui encadreront le consentement des personnes à la collecte, à la communication ou à l'utilisation de leurs renseignements personnels, comme prévu dans la Loi 25;
- de réviser les pratiques avec les fournisseurs afin de s'assurer qu'ils respectent les exigences de la Ville en matière de protection des renseignements personnels;
- de s'assurer d'avoir les ressources adéquates pour mener à bien les projets en cours et ceux visant la conformité à la Loi 25;
- de formaliser le processus de classification;
- de prévoir et de maintenir un budget récurrent pour assurer la gestion de la protection des renseignements personnels.

Réponse de la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives :

Nous sommes en accord avec les recommandations.

1. *Nous recommanderons au conseil municipal de bonifier les dispositions sur la PRP dans les codes d'éthique des élus et des employés. Un engagement de lecture et de compréhension est déjà requis pour tous les nouveaux employés et le sera également de la part de toutes les personnes déjà en poste. Se référer également à la politique de*

- gouvernance à l’égard des RP telle qu’exigée par la Loi 25 qui doit être adoptée en septembre 2023. (Échéancier prévu : décembre 2023)*
2. *Nous nous assurerons d’avoir une procédure d’évaluation des critères de validité des consentements des personnes à la collecte, à la communication ou à l’utilisation de leurs RP et des modèles de consentement conformes à la Loi 25. Se référer également à la politique de gouvernance à l’égard des RP telle qu’exigée par la Loi 25 qui doit être adoptée en septembre 2023. (Échéancier prévu : septembre 2023)*
 3. *Nous nous assurerons d’avoir un catalogue de clauses sur la PRP à intégrer aux contrats ainsi que des modèles d’engagement à la confidentialité et nous prévoirons un outil de contrôle du respect desdites clauses par le fournisseur à l’intention des directions concernées. Se référer également à la politique de gouvernance à l’égard des RP telle qu’exigée par la Loi 25 qui doit être adoptée en septembre 2023. (Échéancier prévu : septembre 2024)*
 4. *Nous évaluerons les besoins en ressources humaines pour le budget 2024 en fonction des tâches prévues à ce plan d’action et à la future politique de gouvernance. (Échéancier prévu : juin 2023)*
 5. *Nous adopterons le plan de réponse à un incident de confidentialité et la grille de classification des RP (grille de pondération de la sensibilité). (Échéancier prévu : juin 2023)*
 6. *Voir le point 4.*

3.2. Gestion des risques

3.2.A. Contexte et constatations

La gestion des risques est un élément fondamental d’une saine gestion publique. Un processus d’analyse des risques et des impacts doit être en vigueur afin

d'identifier les vulnérabilités du processus de PRP ainsi que leurs conséquences. Les mesures de mitigation liées à une atteinte potentielle à la confidentialité ou à l'intégrité des RP doivent être documentées et mises en place.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- Le processus de gestion des risques de la DTI est utilisé pour les aspects de PRP en mode numérique. Toutefois, **il n'y a pas de processus spécifique d'analyse de risques concernant la protection de l'ensemble des RP.**
- Lors de la tournée des directions pour le projet d'inventaire des RP, une analyse de risques sommaire réalisée par l'équipe relevant de la coordonnatrice de l'accès à l'information a permis de constater qu'il n'y a pas de lacunes majeures à corriger. Toutefois, cette opinion est informelle, n'ayant pas été supportée par une approche d'analyse de risques systématique et documentée.
- La notion de risque est intégrée et prévue dans le plan stratégique des projets futurs en matière de PRP. Il faut s'assurer que le processus d'analyse de risques correspond aux exigences de la Loi 25 quant à **l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée.**
- Les mesures de mitigation lors de l'atteinte à la confidentialité des RP sont gérées par la DTI dans la mesure où les RP sont consignés sous forme numérique et considérant le fait qu'en pratique, les risques de fuite sont majoritairement d'ordre technologique. Ainsi, des analyses de risques technologiques mensuelles sont effectuées par la DTI quant aux accès « administrateurs » du réseau informatique et aux vulnérabilités de sécurité des systèmes d'exploitation.

3.2.B. Recommandation

Afin d'identifier les vulnérabilités de la Ville et leurs conséquences en matière de protection des renseignements personnels, nous recommandons à la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives de développer et d'arrimer avec la Direction des technologies de l'information un processus de gestion des risques propre à la protection des renseignements personnels, soit une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée, comme décrit dans la Loi 25.

Réponse de la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

*Nous utiliserons la grille de pondération (voir le point 5 de notre réponse à la recommandation 3.1.B) afin d'analyser la sensibilité des RP répertoriés dans l'inventaire ou visés par la Loi 25, nous évaluerons leur niveau de risque et nous prévoirons les mesures de sécurité appropriées. (**Échéancier prévu : juin 2023**)*

3.3. Programme de formation et de sensibilisation

3.3.A. Contexte et constatations

Il est essentiel que les employés appelés à recueillir ou à traiter des RP soient sensibilisés à l'importance de la PRP de même qu'aux conséquences pouvant résulter de la modification de ces renseignements. Ainsi, la législation limite la collecte aux seuls RP nécessaires à l'exercice des activités.

Un programme de formation et de sensibilisation se doit d'être en place afin d'informer les intervenants impliqués quant à l'importance d'une saine gestion des RP.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- Pour l'instant, **la formation** en vue de l'application de la Loi 25 **n'est pas encore disponible**, mais l'équipe de l'accès à l'information est en vigie sur cet aspect.
- Un document de formation, sous forme de présentation, est disponible et diffusé sur demande, mais **il n'y a pas de calendrier ni de plan de formation et de sensibilisation systématique**.
- Nous notons une culture organisationnelle qui fait en sorte que les employés font référence instinctivement à l'équipe de l'accès à l'information s'ils ont des interrogations quant à la gestion des RP.
- Le projet d'inventaire des RP a eu un effet de sensibilisation majeur auprès des différentes directions de la Ville.
- Il y a eu beaucoup de formation et de sessions de sensibilisation à la PRP dans les dernières années, notamment concernant le volet de la transparence dans une saine gestion quant à la protection et la non-diffusion des RP.
- En vertu de la Loi 25, un programme de formation et de sensibilisation est inclus dans le projet d'amélioration, comme décrit dans le plan d'action de la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives de 2022.
- Sur le plan technologique, la DTI sensibilise ses développeurs d'applications et ses gestionnaires des droits d'accès sur l'importance de la PRP. Une session de formation à cet égard est incluse au processus d'accueil des nouveaux employés à la DTI.

3.3.B. Recommandation

Afin d'améliorer les connaissances et le niveau de sensibilisation des employés et des élus de la Ville quant à l'importance de la protection des renseignements personnels, nous recommandons à la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives d'implanter un programme systématique de formation et de sensibilisation en matière de protection des renseignements personnels, destiné à l'ensemble des employés et des élus de la Ville.

Réponse de la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Nous préparerons, en collaboration avec les directions des technologies de l'information et des communications, un programme d'activités de formation, de sensibilisation et de diffusion en matière de PRP approuvé par le comité sur l'accès à l'information et offert à tous les employés et élus. Se référer également à la politique de gouvernance à l'égard des RP telle qu'exigée par la Loi 25 qui doit être adoptée en septembre 2023. (Échéancier prévu : septembre 2023)

3.4. Processus d'accès à l'information

3.4.A. Contexte et constatations

Le processus d'accès à l'information vise à assurer une saine gestion des RP, et ce, pour chacune des étapes de vie des renseignements, soit la collecte, la conservation, l'utilisation, la communication et la destruction.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- La prise d'inventaire est basée sur un formulaire identifiant chaque étape de vie des RP détenus par la Ville en fonction des exigences de la législation.
- La DTI est responsable de la protection et de la sécurité des documents numériques.
- Le Service de la gestion des documents et archives est responsable de l'application du calendrier de conservation des documents, incluant les aspects de destruction des documents physiques et numériques.
- Un processus de demande d'accès aux documents détenus par la Ville est en place et conforme aux lois en vigueur. Il précise notamment que la collecte des RP se fait exclusivement en fonction du besoin de travail.
- Les demandes d'accès aux documents pouvant inclure des RP sont enregistrées dans un site de collaboration d'équipe, lequel est géré par la coordonnatrice de l'accès à l'information.
- Dans un souci de transparence, les procès-verbaux de comités consultatifs auxquels des citoyens siègent sont diffusés sur le site Web de la Ville. Du personnel est en place afin de s'assurer que ces procès-verbaux sont exempts de RP.
- Le processus de demande d'accès aux documents pouvant inclure des RP par des personnes externes à la Ville est officiel et implique systématiquement la coordonnatrice de l'accès à l'information.
- Les demandes de transfert d'informations à l'interne suivent un processus usuel et impliquent souvent la coordonnatrice de l'accès à l'information par réflexe, mais **ce processus n'est pas documenté**. À l'exception d'une demande formulée par l'équipe de l'accès à l'information, le Service de la gestion des documents et archives s'assure que les demandes sont autorisées par la

direction qui a produit l’information. Un logiciel spécialisé en gestion des documents assure le suivi des dossiers physiques en circulation.

- Le déchiquetage ou l’utilisation des boîtes servant à collecter les documents confidentiels à détruire sont d’usage au sein des différentes directions, mais **il n’y a pas de directive spécifique concernant la destruction des documents périmés.**

3.4.B. Recommandation

Afin d’améliorer la gestion des renseignements personnels à chacune des étapes de leur cycle de vie, nous recommandons à la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives de documenter :

- le processus concernant le transfert des informations à l’interne;
- le processus de destruction des documents périmés.

Réponse de la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

- *Transfert à l’interne :*
 - *Nous continuerons d’émettre des opinions juridiques, sur demande des gestionnaires, portant sur l’application de l’article 65.1 de la Loi sur l’accès à l’information;*
 - *Nous sensibiliserons, au moyen de formations et de documents de vulgarisation, les gestionnaires et les employés sur leur imputabilité en cas de communication de RP à l’interne. (Échéancier prévu : juin 2024)*

- *Destruction :*
 - *Nous mettrons à jour la politique de gestion des documents afin d'y inclure une partie sur les processus de destruction des documents physiques et numériques (serveurs de fichiers, logiciels métier et sites SharePoint) contenant des RP;*
 - *Nous sensibiliserons les gestionnaires sur les processus de destruction. (Échéancier prévu : juin 2024)*

3.5. Protection des informations

3.5.A. Contexte et constatations

La protection des informations vise les encadrements quant aux contrôles d'accès aux documents numériques, tels que la gestion des profils et des droits d'accès ainsi que la protection des équipements technologiques supportant les RP. Ce volet prend également en considération les mécanismes visant les contrôles d'accès aux documents physiques, tels que la protection des locaux, des classeurs et autres supports de conservation physique des RP ainsi que les moyens de distribution physique des documents (p. ex. le courrier).

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- Documents numériques
 - La DTI est responsable des contrôles d'accès et de la protection des documents numériques. L'accès aux données s'effectue de deux façons :
 - Une connexion directe aux bases de données avec des droits d'accès « administrateurs », lesquels sont exclusivement octroyés aux ressources de la DTI selon leurs besoins dans le cadre de leur travail. Une validation de ces privilèges est effectuée mensuellement;

- Les droits d'accès aux systèmes d'information contenant des RP sont octroyés selon les besoins, soit de consulter ou de traiter ces informations.
- Le processus en vigueur pour révoquer les droits d'accès lors du départ d'un employé est adéquat, **mais une lacune subsiste car les droits d'accès ne sont pas nécessairement révoqués lors d'un mouvement de personnel à l'interne.**
- Les ententes de confidentialité avec les fournisseurs externes, incluant les services infonuagiques, sont intégrées aux clauses standards juridiques respectant le cadre du *Règlement général sur la protection des données*.
- Dans la *Politique sur la gestion intégrée des documents de la Ville (CE-2019-0796)*, la notion de rôles et responsabilités de chacun est présente. En ce qui concerne la DTI, elle doit faciliter l'application des normes de conservation des documents se trouvant dans les solutions technologiques acquises ou conçues par la Ville afin de pouvoir disposer des données et des documents gérés par celles-ci ou les conserver.
- Un processus informatisé d'extraction de données par des personnes de l'interne exige que ce soit le propriétaire des informations, selon les droits d'accès en vigueur, qui autorise ces accès.
- Le contrôle des accès dans le système de gestion des documents est géré par la coordonnatrice en gestion des documents et archives, et l'approbation d'un niveau de direction est requise pour octroyer les accès. Par contre, **le processus n'est pas documenté.**
- **Le calendrier de conservation des fichiers numériques n'est pas synchronisé avec celui des documents physiques.** De ce fait, un document pourrait être conservé au-delà des délais mentionnés au calendrier de conservation de la Ville (p. ex. une candidature d'embauche non retenue).

- Documents physiques

- La prise d'inventaire des RP a permis d'évaluer les contrôles de protection des documents physiques, et aucune lacune majeure n'a été constatée par l'équipe de l'accès à l'information.
- Avec le retour au travail de nombreux employés dans les locaux de la Ville à la suite de la pandémie, l'équipe de l'accès à l'information prévoit des sessions de sensibilisation en matière de protection des documents physiques, car dorénavant les bureaux devront être dépersonnalisés et les nouvelles alternatives de classement (p. ex. les classeurs personnels) devront être protégées différemment.
- L'accès aux locaux pour la conservation des documents et aux salles d'archives est contrôlé par un système de cartes d'accès électroniques ou par clés. En plus des personnes ayant spécifiquement besoin de travailler dans ces locaux ou d'y consulter des documents, **plusieurs autres y ont accès, notamment des employés cols bleus et de la DTI ainsi que des fournisseurs de services, pour effectuer des travaux d'entretien ou en cas de situations d'urgence.**

3.5.B. Recommandations

Afin d'améliorer les mécanismes de protection des renseignements personnels, nous recommandons à la Direction des technologies de l'information :

- d'améliorer le processus de révision des droits d'accès lors de mouvements de personnel à l'interne;
- de synchroniser le calendrier de conservation des fichiers numériques avec celui des documents physiques.

Réponse de la Direction des technologies de l'information :

Nous sommes en accord avec les recommandations.

Afin d'améliorer le processus de révision des droits d'accès lors de mouvements de personnel à l'interne, nous allons centraliser les données de gestion des droits des applications dont nous avons le contrôle dans une seule base de données.

*De plus, nous allons créer une tâche automatisée qui retire les droits d'une personne ou qui envoie un courriel aux administrateurs des logiciels anciennement utilisés par cette personne. (**Échéancier prévu : décembre 2023**)*

La synchronisation du calendrier de conservation des fichiers numériques avec celui des documents physiques demandera deux phases :

- *Phase 1 : Analyse du delta entre le calendrier de conservation physique et numérique et planification des projets de synchronisation. (**Échéancier prévu : décembre 2023**)*
- *Phase 2 : Réalisation des projets de synchronisation. L'échéancier de ces projets sera remis à la suite de la phase 1. (**Échéancier prévu : décembre 2024 ou ultérieur**)*

3.5.C. Recommandation

Afin d'améliorer les mécanismes de contrôle d'accès aux renseignements personnels, nous recommandons à Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives de documenter le processus d'octroi des droits d'accès dans le système de gestion des documents.

Réponse de la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Nous créerons un document intitulé « Procédure de gestion des accès dans SYGED ». (Échéancier prévu : juin 2023)

3.5.D. Recommandation

Afin d'augmenter l'efficacité de la protection des documents physiques, nous recommandons à la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives d'améliorer les contrôles d'accès aux locaux d'entreposage des documents et aux salles d'archives pour que seules les personnes dont le travail le justifie y aient accès.

Réponse de la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Nous aviserons la Direction de la gestion des eaux et des immeubles des risques associés au passage du personnel d'entretien dans ses locaux et lui recommanderons un contrôle accru à l'aide du registre (TI) des accès aux locaux au moyen des cartes d'accès (« puces »).

Nous sensibiliserons tous ceux qui ont accès aux locaux des archives (TI, cols bleus, IDETR, etc.) des risques concernant la protection des RP, mais également de la sécurisation des documents physiques. (Échéancier prévu : septembre 2023)

3.6. Gestion des incidents de confidentialité

3.6.A. Contexte et constatations

Le processus de gestion des incidents doit permettre une réaction adéquate en cas d'atteinte à la confidentialité des RP. Il doit prévoir des mesures de mitigation et de déclaration à la Commission d'accès à l'information du Québec (CAI).

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- **Il n'existe pas de processus de gestion des incidents clairement défini** en ce qui concerne l'atteinte à la PRP. La Loi 25 exige, depuis le 22 septembre 2022, l'instauration d'un tel processus, afin que la CAI soit avisée de tout incident de confidentialité impliquant un RP présentant un risque sérieux de préjudice, ainsi que la mise en place et la tenue d'un registre des incidents de confidentialité qui doit être fourni par la Ville à la CAI à sa demande.
- Le processus de gestion des plaintes touchant les RP est inclus au processus global de gestion des plaintes du service à la clientèle 311 de la Ville. Au moment de notre mission d'audit, aucune plainte à propos d'une atteinte à la confidentialité de RP n'avait été relevée.
- La DTI a contracté une assurance privée qui prévoit la prise en charge de la situation en cas de fuite ou d'atteinte à la confidentialité des RP. Un processus d'accès à cette assurance est en vigueur, et seuls les gestionnaires de la DTI ont le pouvoir de l'activer.

3.6.B. Recommandation

Afin de respecter les exigences de la Loi 25 en matière de diffusion des atteintes à la confidentialité des renseignements personnels, nous recommandons à la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives de mettre en place un processus de déclaration des incidents de confidentialité présentant un risque sérieux de préjudice à la Commission d'accès à l'information du Québec.

Réponse de la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Le registre ainsi que les modèles d'avis aux personnes visées et à la CAI en cas d'incident de confidentialité présentant un risque sérieux de préjudice sont en place depuis septembre 2022, conformément à la Loi 25. De plus, le plan de réponse est commencé et sera adopté par le comité sur l'accès à l'information. (Échéancier prévu : septembre 2022 et juin 2023)

3.7. Processus de reddition de comptes aux instances

3.7.A. Contexte et constatations

Afin de permettre aux instances d'être adéquatement informées et d'assurer une saine gestion en matière de PRP, il importe d'établir un processus de suivi et de reddition de comptes permettant de mesurer l'atteinte des objectifs et, le cas échéant, la prise de mesures correctives si l'efficacité n'est pas jugée satisfaisante.

Nos travaux d’audit nous ont permis d’effectuer les constats suivants :

- Dans le document de planification stratégique, un processus de suivi du plan d’action de la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives de 2022 est prévu.
- Un nouveau comité sur l’accès à l’information et la PRP est prévu pour le 22 septembre, conformément aux exigences de la Loi 25.
- Le rapport annuel de la Ville indique les réalisations de l’année, soit :
 - Le suivi du plan d’action en gestion du traitement des demandes d’accès;
 - La réalisation de l’inventaire prévu au projet sur la PRP que la Ville possède.
- **Le processus de reddition de comptes aux instances n’inclut pas le bilan des incidents impliquant une violation de la confidentialité présentant un risque sérieux de préjudice quant aux RP.**

3.7.B. Recommandation

Afin de permettre aux instances d’être adéquatement informées et d’assurer une saine gestion en matière de protection des renseignements personnels, nous recommandons à la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives de produire un bilan des incidents impliquant une violation de la confidentialité présentant un risque sérieux de préjudice quant aux renseignements personnels.

Réponse de la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

*Nous prévoyons une reddition de comptes, à huis clos, au comité sur l'accès à l'information, constitué en septembre 2022 conformément à la Loi 25.
(Échéancier prévu : avant le 31 décembre de chaque année)*

4. CONCLUSION

Nous sommes d'avis que la Ville de Trois-Rivières prend, de façon générale, les mesures nécessaires pour protéger les renseignements personnels qu'elle détient ou traite, et ce, en conformité avec la législation et les meilleures pratiques. Nous avons constaté que la Direction du greffe, de la gestion des documents et des archives est proactive à l'approche de la mise en application de la Loi 25 et qu'elle prépare un plan d'action en vue de respecter les nouvelles exigences.

Néanmoins, la mise en œuvre des recommandations que nous formulons dans ce rapport devrait améliorer la gouvernance en matière de protection des renseignements personnels et ainsi diminuer les risques de fuite ou de vol d'informations confidentielles.

Soulignons que les problématiques sous-jacentes à ces recommandations sont majoritairement d'ordre administratif. Nos recommandations visent principalement la documentation ou la formalisation des façons de faire déjà existantes à la Ville.

Par ailleurs, des projets en cours apporteront des améliorations significatives au processus de gestion des renseignements personnels.

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 protection des renseignements personnels 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 (NMC) 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 la Ville de Trois-Rivières prend les mesures nécessaires pour protéger les renseignements personnels qu'elle détient ou traite, et ce, en conformité avec la législation et les meilleures pratiques. 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 :

Volet 1 – Le cadre de gestion

Les éléments suivants sont inclus dans le cadre de gestion :

- ses objectifs en matière de PRP;
- une politique encadrant la PRP;
- un processus d'engagement;
- la définition des rôles et responsabilités en matière de PRP;
- un processus de classification et d'inventaire des informations;
- une allocation des budgets.

Volet 2 – La gestion des risques

Les résultats d'une analyse de risques et d'impacts permettent d'identifier les vulnérabilités du processus de PRP, et les impacts potentiels sont évalués afin de prévoir les mécanismes de mitigation adéquats.

Volet 3 – Le programme de formation et de sensibilisation

Un programme de formation et de sensibilisation en matière de PRP est en vigueur et diffusé auprès des intervenants impliqués dans la gestion des RP.

Un calendrier des sessions de formation et du programme de sensibilisation assure la pérennité des apprentissages.

Volet 4 – Le processus d'accès à l'information

Les mécanismes de contrôle d'accès aux RP incluent :

- un processus de gestion des RP, notamment au niveau :
 - de la collecte des informations,
 - du calendrier de conservation,
 - de l'utilisation,
 - de la communication,
 - du processus de destruction;
- un processus de demande d'accès, incluant notamment l'évaluation du droit d'accès, l'acceptation ou le refus;
- un registre pour consigner les demandes d'accès aux RP.

Volet 5 – La protection des informations

Les encadrements visant les contrôles d'accès technologique sont adéquats pour assurer la PRP et prennent notamment en considération :

- la gestion des profils d'accès;
- la gestion des droits d'accès;
- la protection des équipements technologiques supportant les RP.

Les encadrements visant les contrôles d'accès physique aux RP sont adéquats en termes de protection :

- des locaux;
- des classeurs et autres supports de conservation physique;
- des moyens de distribution physique (p. ex. le courrier).

Volet 6 – La gestion des incidents de confidentialité

La gestion des incidents inclut :

- un processus de gestion de crise en cas d'atteinte à la confidentialité des RP;
- un processus de mitigation, de réaction et de suivi en cas d'atteinte à la PRP;
- un processus de gestion des plaintes en matière de PRP.

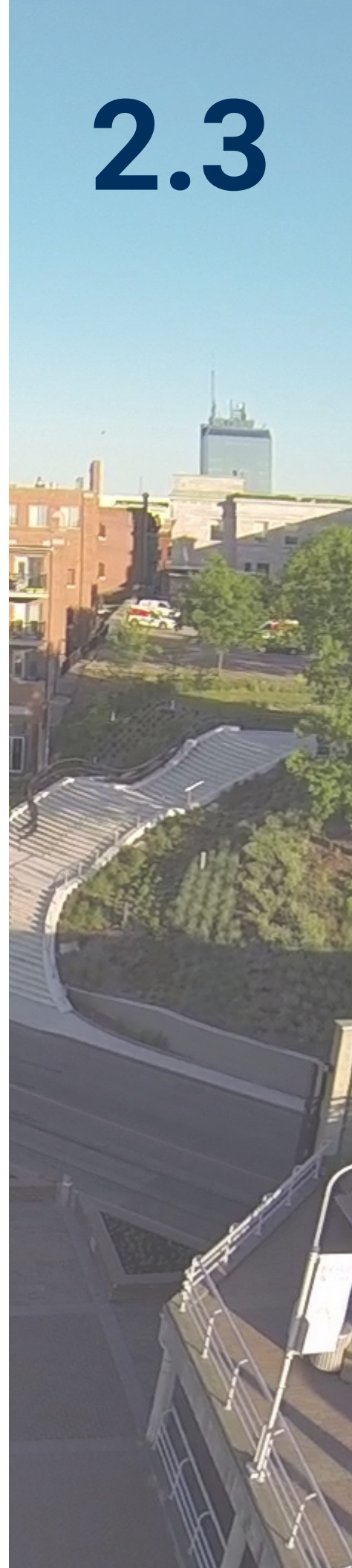
Volet 7 – Le processus de reddition de comptes aux instances

Un processus de reddition de comptes est en vigueur afin de permettre aux instances d'évaluer l'efficacité du processus de gestion de la PRP et, le cas échéant, d'obtenir l'assurance que des mesures correctives sont prises si son efficacité n'est pas jugée satisfaisante.

Gestion des programmes de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires

(Société de transport
de Trois-Rivières)

Rapport annuel 2021 – amendé
au conseil municipal



Faits saillants de l'audit

Objectifs

Notre mission avait pour objectif, d'une part, de déterminer si la Société de transport de Trois-Rivières (STTR) prend les mesures nécessaires pour faire face aux risques de sinistres importants susceptibles d'affecter ses équipements informatiques, ses systèmes d'information et ses équipements de télécommunication, assurant ainsi une relève des technologies de l'information (TI) adéquate. D'autre part, elle visait à évaluer le programme de gestion de la continuité des affaires, à savoir si les unités administratives de la STTR ayant des fonctions critiques prennent les mesures nécessaires pour faire face aux risques de sinistres importants affectant leurs opérations afin d'assurer une continuité des affaires adéquate.

Résultats

La mise en place d'un programme respectif de relève des TI et de continuité des affaires est un aspect important au sein d'une organisation offrant des services aux citoyens. Bien que des outils technologiques soient en place pour maintenir ces services, nous avons constaté qu'il n'y a aucune structure d'encadrements et aucun programme de relève des TI ni de continuité des affaires

Faits saillants de l'audit

Résultats

(suite)

documentés et mis en place par la Direction générale et par l'unité des TI.

Quoique la situation de crise due à la pandémie de COVID-19 ait permis de susciter quelques réflexions en matière de continuité des affaires, l'absence de programmes de gestion de la relève des TI et de la continuité des affaires est préoccupante quant à la capacité pour la STTR de faire face adéquatement à des sinistres ou des incidents majeurs, tels que 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 télécommunication ou encore la perte d'accès à un fournisseur critique.

Il faut toutefois mentionner que le réseau de transport pourrait fonctionner temporairement en l'absence des systèmes informatiques et que ceux-ci sont exploités et hébergés majoritairement par un fournisseur externe. Il n'en demeure pas moins qu'une préparation structurée serait bénéfique afin de réagir efficacement advenant une situation de crise provoquant une interruption de service des TI ou des fonctions d'affaires critiques de la STTR.

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.

Gouvernance, encadrements et structure du programme respectif de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires

- Mettre en place un programme de gestion de la continuité des affaires, incluant la portée, les exigences ainsi que les rôles et les responsabilités des unités administratives en matière de continuité des affaires. **(3.1.1.B)**
- Documenter un cadre de gouvernance du plan de relève des technologies de l'information, incluant les éléments suivants :
 - une structure de coordination de la relève des technologies de l'information, incluant l'identification des responsables et des substituts;
 - la définition des rôles et des responsabilités des intervenants en technologies de l'information en mode « normal » et en mode « situation de relève ». **(3.1.1.C)**

Faits saillants de l'audit

Recommandations

(suite)

- Développer et maintenir un processus formel de gestion, incluant des indicateurs de performance sur l'état de préparation de la Société en matière de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires. **(3.1.2.B)**
- Allouer un budget récurrent dédié à la relève des technologies de l'information et à la continuité des affaires, notamment pour le développement du plan de relève des technologies de l'information et du plan de continuité des affaires, ainsi que pour les exercices annuels et les activités d'amélioration continue de ces plans. **(3.1.3.B)**

Faits saillants de l'audit

Recommandations

(suite)

Structure de gestion d'incidents majeurs

- Modifier la structure de gestion des incidents avec l'objectif d'y inclure les aspects spécifiques à un incident pouvant déclencher le plan de relève des technologies de l'information, soit :
 - un processus de mobilisation des ressources de relève des technologies de l'information;
 - une coordination des activités et des interventions;
 - une communication rapide et efficace entre les divers intervenants et parties prenantes impliqués dans la relève des technologies de l'information;
 - un processus de prise de décisions avec des critères précis quant au déclenchement du plan de relève des technologies de l'information. **(3.2.B)**

Faits saillants de l'audit

Recommandations

(suite)

- Se doter d'un processus d'alerte et de mobilisation, incluant des critères de déclenchement du plan de continuité des affaires et une liste des contacts impliqués dans la continuité des affaires. (3.2.C)
- Consigner les incidents majeurs qui affectent les fonctions d'affaires et produire un bilan des interventions effectuées lors de ces incidents. (3.2.D)
- Mettre en place un processus de suivi des plans d'action pour corriger les lacunes observées lors des incidents et améliorer les plans de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires. (3.2.D)

Analyse de risques et d'impacts d'affaires

- Identifier les risques majeurs inhérents aux infrastructures et aux équipements technologiques ainsi qu'aux édifices les abritant. (3.3.B)

Faits saillants de l'audit

Recommandations (suite)

- Appliquer les mesures de mitigation requises. (3.3.B)
- Recueillir auprès des unités administratives leurs exigences minimales en termes de services technologiques clairement définies et basées sur leurs besoins opérationnels et de relève des technologies de l'information. (3.3.C)
- Identifier le temps maximal acceptable d'une interruption des fonctions des unités administratives et des systèmes d'information les supportant. (3.3.C)
- Identifier la perte de données acceptable en cas de sinistre technologique. (3.3.C)
- Identifier les risques majeurs et les mesures de mitigation mises en place. (3.3.D)

Faits saillants de l'audit

Recommandations

(suite)

- Documenter la dépendance de la Ville aux ressources humaines clés, à la disponibilité des systèmes d'information et de télécommunication ainsi qu'aux fournisseurs externes critiques. (3.3.D)
- Procéder à une analyse d'impacts, basée sur des critères précis, d'une interruption des fonctions d'affaires. (3.3.E)
- Identifier le temps maximal acceptable d'une interruption des fonctions d'affaires. (3.3.E)

Analyse des stratégies de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires

- Documenter clairement la stratégie de relève des technologies de l'information (volet des systèmes administratifs et volet du système d'aide à l'exploitation) et la communiquer à tous les intervenants impliqués dans la relève des technologies de l'information. (3.4.B)

Faits saillants de l'audit

Recommandations

(suite)

- Adapter la stratégie de relève des technologies de l'information en fonction des besoins précis émis par les unités administratives. (3.4.B)
- S'assurer que le site de relève des technologies de l'information prévu pour 2022 est implanté et fonctionnel. (3.4.B)
- Évaluer, mettre en place et documenter les stratégies de continuité des affaires basées sur les résultats des analyses d'impacts, et ce, pour les quatre scénarios d'incidents potentiels 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 télécommunication;
 - la perte d'accès à un fournisseur critique.(3.4.C)

Faits saillants de l'audit

Recommandations

(suite)

- Conclure des ententes formelles avec les fournisseurs en matière de continuité des affaires. (3.4.C)

Plans et procédures de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires

- Développer un plan de relève des technologies de l'information complet en fonction des besoins exprimés lors de l'analyse d'impacts et de la définition de la stratégie de relève des technologies de l'information. (3.5.B)
- Développer des plans de continuité des affaires pour les fonctions critiques, et ce, pour chacun des 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 télécommunication;
 - la perte d'accès à un fournisseur critique. (3.5.C)

Faits saillants de l'audit

Recommandations (suite)

Formation et programme d'exercices en matière de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires

- Développer et diffuser un plan de formation destiné à tous les intervenants impliqués dans les programmes de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires.

(3.6.B)

- Mettre en place un programme d'exercices de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires, incluant un calendrier de réalisation et le type d'exercices requis. (3.6.B)

Mise à jour de la documentation et processus d'amélioration continue du plan de relève des technologies de l'information et du plan de continuité des affaires

- Mettre en place un processus de mise à jour des programmes de gestion de la relève des technologies de l'information et de la continuité des affaires, incluant des échéanciers précis.

(3.7.B)

Faits saillants de l’audit

Recommandations

(suite)

Processus de reddition de comptes aux instances

- Mettre en place un processus de reddition de comptes aux instances. **(3.8.B)**

Table des matières

1. Contexte de l'audit	153
1.1. Différences entre la gestion de la relève des technologies de l'information et la gestion de la continuité des affaires.....	155
1.2. Programmes de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires.....	156
2. Objectifs et portée de l'audit	161
3. Résultats de l'audit	164
3.1. Gouvernance, encadrements et structure du programme respectif de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires.....	164
3.1.1. Politiques, directives et structure organisationnelle	165
3.1.2. Processus de gestion et indicateurs de performance	167
3.1.3. Allocation des ressources et des budgets.....	169
3.2. Structure de gestion d'incidents majeurs	170
3.3. Analyse de risques et d'impacts d'affaires	175
3.4. Analyse des stratégies de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires.....	181
3.5. Plans et procédures de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires.....	187
3.6. Formation et programme d'exercices en matière de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires.....	190
3.7. Mise à jour de la documentation et processus d'amélioration continue du plan de relève des technologies de l'information et du plan de continuité des affaires	193
3.8. Processus de reddition de comptes aux instances	194
4. Conclusion.....	196
Annexe I – À propos de l'audit	198

Liste des sigles

LCV	<i>Loi sur les cités et villes</i>	STTR	Société de transport de Trois-Rivières
PCA	plan de continuité des affaires	TI	technologies de l’information
PRTI	plan de relève des technologies de l’information	TMI	temps maximal d’interruption

1. CONTEXTE DE L'AUDIT

Les organisations, telles que la Société de transport de Trois-Rivières (STTR), sont aujourd'hui plus vulnérables que jamais puisque les incidents locaux ou régionaux, d'ordre naturel, technologique ou social, ont maintenant des répercussions majeures sur le fonctionnement normal de celles-ci.

La STTR a pour mission d'offrir un service optimal de mobilité contribuant au développement et à la vitalité de la communauté trifluvienne. Elle regroupe 145 employés et assure la gestion de :

- 6 terminus;
- 70 véhicules;
- 1 023 arrêts;
- 4 millions de kilomètres parcourus par année;
- 3 millions de déplacements réguliers annuellement;
- 90 000 déplacements par année et 1 400 clients en transport adapté;
- 40 services extrascolaires¹⁴.

La contribution des activités de la STTR quant aux facteurs environnementaux, sociaux et économiques est importante, car elle procure un levier important au développement de l'économie locale et régionale, tout en améliorant la qualité de l'environnement et la préservation des ressources énergétiques.

¹⁴ Données provenant d'une présentation du budget 2022, STTR.

Certains services essentiels sont alimentés par des systèmes d'information, de télécommunication et de technologie. Il est primordial pour la STTR de se préparer à toute éventualité de sinistre majeur pouvant perturber fortement ou causer l'arrêt de ses opérations. Une interruption de service des technologies de l'information (TI) aurait un impact sur les activités de gestion de la STTR. C'est le processus de gestion du plan de relève des technologies de l'information (PRTI) qui prend en compte cet aspect; il a pour but de minimiser les impacts en cas d'interruption de service.

De plus, au sein des unités administratives, certaines fonctions sont essentielles à la mission de la STTR et doivent donc être opérationnelles en tout temps. Il est primordial pour la STTR de se préparer à toute éventualité de sinistre ou d'événement majeur pouvant perturber fortement ses opérations, voire en causer l'arrêt. Les quatre scénarios à prendre en considération sont :

- 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 télécommunication;
- La perte d'accès à un fournisseur critique.

C'est le processus de gestion de la continuité des affaires qui prend en compte cet aspect; il a pour but de minimiser les impacts que causerait une telle situation aux unités administratives névralgiques de la STTR.

1.1. Différences entre la gestion de la relève des technologies de l'information et la gestion de la continuité des affaires

Le **programme de gestion de la relève des TI** vise l'hypothèse d'un incident majeur au centre de traitement informatique ou aux locaux abritant les équipements informatiques. L'analyse d'impacts est réalisée sur la perte d'accès aux systèmes d'information et de télécommunication. L'objectif du temps de reprise est déterminé en fonction des besoins des unités administratives et des contraintes technologiques et financières. Le PRTI vise les activités requises pour remonter les équipements informatiques et les systèmes d'information et de télécommunication selon leur niveau de criticité.

Le **programme de gestion de la continuité des affaires** vise à assurer le maintien des fonctions d'affaires des différentes unités administratives de la STTR 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, l'inaccessibilité aux systèmes d'information ou de télécommunication et la perte d'accès à un fournisseur critique. L'analyse d'impacts est réalisée sur les fonctions d'affaires, selon la mission de l'organisation et de chaque unité administrative. Le temps maximal d'interruption (TMI) est défini exclusivement en fonction des besoins d'affaires.

1.2. Programmes de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires

La gestion de la relève des TI et de la continuité des affaires est un processus de planification pour assurer la reprise des systèmes des TI et des fonctions critiques lorsqu'un incident survient et qu'il interrompt les opérations normales. Elle prévoit les stratégies et les procédures pour reprendre ces opérations dans un autre lieu, ou avec d'autres moyens, à l'intérieur des délais acceptables selon le niveau de criticité de ces fonctions, soit le TMI permis.

La gestion de la relève des TI et de la continuité des affaires doit reposer sur des programmes qui comprennent les éléments suivants :

- **Gouvernance, encadrements et structure du programme respectif de relève des TI et de continuité des affaires**

La structure d'un tel programme repose sur des mécanismes de gouvernance, par exemple l'attribution des responsabilités, et des mécanismes de gestion et d'administration visant à obtenir une gestion efficace de la relève des TI et de la continuité des affaires. Elle définit les encadrements nécessaires à la mise en place de stratégies efficaces, d'une culture de la relève des TI et de la continuité des affaires ainsi que d'objectifs pertinents, mesurables et atteignables.

- **Structure de gestion d'incidents majeurs**

L'unité des TI doit mettre en place une structure de gestion d'incidents majeurs qui prend en charge les interventions de relève des TI du point de vue stratégique et opérationnel. Cette structure assure une coordination et une

communication entre les intervenants et les parties prenantes, en plus d'offrir les outils d'aide à la décision pour le déclenchement du PRTI.

Dans ce même objectif, les unités administratives responsables de fonctions critiques doivent mettre en place une structure de gestion d'incidents majeurs qui prend en charge les interventions de continuité des affaires et qui assure une coordination et une communication entre les intervenants.

- **Analyse de risques et d'impacts d'affaires**

L'analyse de risques identifie les composantes des systèmes et des infrastructures des TI les plus à risque de causer une interruption de service des technologies (p. ex. le niveau de protection du centre de traitement informatique ou la dépendance à un fournisseur de télécommunication). Cette analyse permet aussi l'identification et la mise en place de mesures de prévention ou de mitigation afin de réduire les probabilités d'occurrence des risques et des impacts.

L'analyse d'impacts sur les affaires est en soi une étape de la démarche de gestion de la continuité des affaires. Les résultats de cette analyse sont utilisés comme fondement du PRTI. Ils permettent d'identifier adéquatement les systèmes d'information et les équipements technologiques requis pour supporter les activités des unités administratives de la STTR. Ils servent également à établir le niveau de criticité et un ordre chronologique de reprise en cas de sinistre ou d'interruption des services offerts par la STTR.

Ainsi, l'analyse d'impacts sur les affaires permet d'identifier :

- les objectifs du temps de reprise, soit la durée maximale acceptable pour la reprise des opérations des TI;

- les objectifs de point de recouvrement, soit la perte de données acceptable en cas de sinistre technologique;
- les systèmes et les ressources des TI essentiels au maintien des activités des unités administratives.

En matière de continuité des affaires, l'analyse de risques identifie les composantes d'une fonction d'affaires les plus à risque d'être la cause d'une interruption de service (p. ex. un édifice à risque ou la dépendance à un fournisseur critique unique). Cette analyse permet aussi l'identification et la mise en place de mesures de prévention ou de mitigation afin de réduire les probabilités d'occurrence des risques et des impacts.

L'analyse d'impacts sur les affaires permet d'identifier adéquatement les fonctions pour en établir le niveau de criticité et un ordre chronologique de reprise en cas d'interruption des opérations. De plus, elle permet de déterminer le TMI pour chaque fonction.

- **Analyse des stratégies de relève des TI et de continuité des affaires**

Les stratégies de relève des TI correspondent aux mesures mises en place afin de répondre aux besoins des TI identifiés dans le cadre de l'analyse d'impacts sur les affaires. Plusieurs scénarios sont évalués afin d'identifier les stratégies optimales pour respecter les objectifs du temps de reprise acceptable et de prévoir les systèmes, les ressources, les données et les équipements des TI requis afin de répondre à ces besoins en cas de sinistre.

Les stratégies de relève des TI doivent également prendre en considération la perte de données acceptable pour les unités administratives.

La stratégie de continuité des affaires de chaque unité administrative correspond aux besoins établis dans le cadre de son analyse d'impacts. Notamment, elle permet de respecter le TMI acceptable et de prévoir les locaux, les ressources et les équipements requis afin de répondre à ces besoins en cas de sinistre ou d'incident majeur, et ce, selon les quatre scénarios potentiels 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 télécommunication;
- La perte d'accès à un fournisseur critique.

- **Plans et procédures de relève des TI et de continuité des affaires**

La documentation de la relève des TI et de la continuité des affaires permet de réagir adéquatement en fournissant toutes les indications requises pour reprendre les opérations des systèmes d'information et des infrastructures des TI critiques en situation de crise. Elle identifie la liste des activités à réaliser, les responsables et la chronologie de l'exécution de ces activités ainsi que les outils nécessaires pour en assurer l'efficacité.

- **Formation et programme d'exercices en matière de relève des TI et de continuité des affaires**

Tous les intervenants impliqués dans la reprise des opérations à la suite d'un sinistre ou d'un incident majeur interrompant les opérations normales de la STTR ont reçu une formation en conséquence, notamment en participant à la mise en place des processus de relève des TI ou de continuité des affaires et en participant à des exercices de validation du PRTI et du plan de continuité des

affaires (PCA). Les exercices sont préparés en fonction des objectifs à atteindre, et le bilan d'exercice évalue objectivement l'atteinte de ceux-ci ainsi que les actions correctives des lacunes observées.

Un programme d'exercices doit permettre de faire évoluer la capacité de la STTR à répondre adéquatement à toute forme de sinistre.

- **Mise à jour de la documentation et processus d'amélioration continue du PRTI et du PCA**

Afin d'être efficace et d'en assurer la pérennité, la documentation de la relève des TI et de la continuité des affaires est actualisée en tout temps selon un processus formel.

- **Processus de reddition de comptes aux instances**

Le processus de reddition de comptes vise à assurer une saine gestion des programmes de gestion de la relève des TI et de la continuité des affaires. Il est important d'établir des processus de contrôle garantissant l'efficacité de ceux-ci dans l'atteinte de leurs objectifs ou de l'identification et de la correction des lacunes si l'efficacité d'un programme est jugée insatisfaisante.

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)¹⁵, nous avons réalisé une mission d'audit d'optimisation des ressources portant sur la gestion des programmes de relève des TI et de continuité des affaires.

Notre mission d'audit avait pour objectif, d'une part, de déterminer si la STTR prend les mesures nécessaires pour faire face aux risques de sinistres importants susceptibles d'affecter ses équipements informatiques, ses systèmes d'information et ses équipements de télécommunication, assurant ainsi une relève des TI adéquate. D'autre part, elle visait à évaluer le programme de gestion de la continuité des affaires, à savoir si les unités administratives ayant des fonctions critiques prennent les mesures nécessaires pour faire face aux risques de sinistres importants affectant leurs opérations afin d'assurer une continuité des affaires adéquate.

Pour cette évaluation, nous nous sommes basés sur les meilleures pratiques en termes de relève des TI et de continuité des affaires, notamment sur les documents suivants :

- *Guide de bonnes pratiques*, Business Continuity Institute, 2019;
- Norme ISO 27001 – *Systèmes de management de la sécurité de l'information*, octobre 2013;
- Norme ISO 27031 – *Lignes directrices pour la préparation des technologies de la communication et de l'information pour la continuité d'activité*, mars 2011;

¹⁵ RLRQ, chapitre C-19, à jour au 1^{er} avril 2022.

- Norme *ISO 22301 – Systèmes de management de la continuité d'activité*, octobre 2019;
- *Business Continuity & Disaster Recovery*, Susan Snedaker, Syngress, 2007;
- *Disaster Recovery*, Brenda D. Phillips, CRC Press, 2019;
- *Rapport annuel au conseil municipal*, Bureau du vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières, 2019.

Nos travaux ont inclus les volets suivants :

- Volet 1 – Gouvernance, encadrements et structure du programme respectif de relève des TI et de continuité des affaires;
- Volet 2 – Structure de gestion d'incidents majeurs;
- Volet 3 – Analyse de risques et d'impacts d'affaires;
- Volet 4 – Analyse des stratégies de relève des TI et de continuité des affaires;
- Volet 5 – Plans et procédures de relève des TI et de continuité des affaires;
- Volet 6 – Formation et programme d'exercices en matière de relève des TI et de continuité des affaires;
- Volet 7 – Mise à jour de la documentation et processus d'amélioration continue du PRTI et du PCA;
- Volet 8 – Processus de reddition de comptes aux instances.

À cet effet, nous avons recueilli de l'information au cours d'entrevues avec le directeur général et les gestionnaires des unités administratives suivantes :

- La Direction des finances et des services administratifs;
- La Direction du service d'entretien, plus spécifiquement le coordonnateur des technologies de l'information;
- La Direction des ressources humaines et de la santé sécurité.

Nous avons également pris connaissance de différents documents mis à notre disposition.

La période visée par notre audit s'échelonne de juillet 2021 à juillet 2022, et les résultats de nos travaux sont basés sur l'état de la situation qui prévalait au 31 juillet 2022. 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. Gouvernance, encadrements et structure du programme respectif de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires

La STTR doit prendre les mesures nécessaires pour implanter une culture de la relève des TI et de la continuité des affaires, qui se traduit notamment par l'établissement d'encadrements spécifiques. Des documents doivent être disponibles pour déterminer la portée, les exigences ainsi que les rôles et les responsabilités des intervenants dans le cadre d'un programme de relève des TI ou de continuité des affaires. Ces documents prennent généralement la forme de politiques administratives et de directives précisant des objectifs pertinents, mesurables et atteignables et les responsabilités des intervenants.

Une bonne structure de coordination permet d'arrimer les diverses interventions en situation de crise afin qu'elles soient organisées et efficaces, limitant ainsi les initiatives en mode « réflexe » pouvant créer davantage de confusion. Quoique basée sur la structure organisationnelle en place, une cellule de coordination spécifique à une situation de relève des TI ou de continuité des affaires ajoute de la flexibilité lors d'une crise en spécifiant les personnes désignées à agir à titre de substituts aux dirigeants en poste.

Un processus de gestion, des indicateurs de performance et une allocation adéquate des ressources financières, humaines et matérielles assurent la pérennité des programmes de relève des TI et de continuité des affaires.

Dans ce contexte, un programme de gestion de la relève des TI ou de la continuité des affaires est efficace s'il comporte les éléments essentiels permettant la mise en place de stratégies adéquates, d'une culture de la relève des TI et de la continuité des affaires ainsi que des objectifs pertinents, mesurables et atteignables.

Les mécanismes d'encadrement comprennent :

- les politiques, les directives et la structure organisationnelle;
- le processus de gestion et les indicateurs de performance;
- l'allocation des ressources et des budgets.

3.1.1. Politiques, directives et structure organisationnelle

3.1.1.A. Contexte et constatations

La Direction générale de la STTR doit prendre les mesures nécessaires pour implanter une culture de la relève des TI et de la continuité des affaires, qui se traduit notamment par l'établissement d'encadrements spécifiques. Elle doit documenter et implanter la structure organisationnelle et de gouvernance des programmes de relève des TI et de continuité des affaires. Plus précisément, les comités d'orientation (stratégique) et de coordination (opérationnelle) doivent être établis; les rôles et responsabilités ainsi que des liens hiérarchiques clairs doivent être documentés. Les objectifs spécifiques des programmes de relève des TI et de continuité des affaires doivent être établis.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- **Globalement, pour la Direction générale de la STTR, et au sein de l'unité des TI, il n'y a aucune structure d'encadrements documentée, dédiée spécifiquement à la relève des TI et à la continuité des affaires.**
- Quelques initiatives ont été réalisées afin d'assurer la continuité des opérations du réseau de transport, notamment lors de la situation de pandémie de COVID-19 en 2020.
- En l'absence d'encadrements et de structure d'un programme de gestion de la relève des TI et de la continuité des affaires, il y a un risque que les divers intervenants des unités administratives n'aient pas une compréhension adéquate de leurs rôles et responsabilités. Les orientations stratégiques et opérationnelles ne sont pas arrimées, et le risque de dédoublement d'efforts, d'interférence, d'oublis d'éléments ou de facteurs critiques est significatif.

3.1.1.B. Recommandation

Afin de respecter les meilleures pratiques en matière de continuité des affaires, nous recommandons à la Direction générale de mettre en place un programme de gestion de la continuité des affaires, incluant la portée, les exigences ainsi que les rôles et les responsabilités des unités administratives en matière de continuité des affaires.

Réponse de la Direction générale :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

*Nous mettrons en place notre politique en matière de continuité des affaires.
(Échéancier prévu : décembre 2023)*

3.1.1.C. Recommandation

Afin d'assurer une planification et une réponse adéquates et efficaces face à une situation de déclenchement du plan de relève des technologies de l'information, nous recommandons à l'unité des technologies de l'information de documenter un cadre de gouvernance de ce plan, incluant les éléments suivants :

- une structure de coordination de la relève des technologies de l'information, incluant l'identification des responsables et des substituts;
- la définition des rôles et des responsabilités des intervenants en technologies de l'information en mode « normal » et en mode « situation de relève ».

Réponse de l'unité des technologies de l'information :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Comme mentionné lors de l'audit, la STTR possède déjà une structure de coordination ainsi que la liste et le rôle des intervenants.

Cette information sera incluse dans notre futur politique dans un format qui conviendra aux besoins du Bureau du vérificateur général. (Échéancier prévu : décembre 2024)

3.1.2. Processus de gestion et indicateurs de performance

3.1.2.A. Contexte et constatations

La mise en place d'un processus formel de gestion de la relève des TI et de la continuité des affaires ainsi que d'indicateurs de performance est essentielle afin

d'assurer l'efficacité et la pérennité de ces programmes. Les indicateurs en question fournissent des pistes de vérification quant au suivi des activités en matière de relève des TI et de continuité des affaires. Il peut s'agir, à titre d'exemple, de :

- la révision des analyses d'impacts sur les affaires;
- la révision des stratégies de relève et de continuité;
- la mise à jour du PRTI et du PCA;
- la tenue des différents exercices de relève et de continuité;
- la production de post-mortem à la suite de l'exécution des exercices de relève et de continuité.

Nos travaux d'audit nous ont permis de constater qu'en l'absence d'encadrements officiels, il n'y a aucun indicateur de gestion afin d'évaluer l'efficacité des programmes de la gestion de la relève des TI et de la continuité des affaires.

3.1.2.B. Recommandation

Dans le but de maintenir l'efficacité et la pérennité des programmes de gestion de la relève des technologies de l'information et de la continuité des affaires, nous recommandons à la Direction générale de développer et de maintenir un processus formel de gestion, incluant des indicateurs de performance sur l'état de préparation de la Société en matière de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires.

Réponse de la Direction générale :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Notre future politique inclura les modalités d'un tel processus. (Échéancier prévu : décembre 2023)

3.1.3. Allocation des ressources et des budgets

3.1.3.A. Contexte et constatations

La mise en place de programmes de gestion de la relève des TI et de la continuité des affaires ne peut être une démarche ponctuelle réalisée par projet et non intégrée aux opérations courantes. Elle doit s'appuyer sur une allocation récurrente de ressources financières, matérielles et humaines. Un manque de ressources dédiées à ces programmes risque d'entraîner une mauvaise préparation de la STTR face à un incident majeur au centre de traitement informatique ou dans les locaux abritant des équipements ou des fonctions critiques de la STTR, et ainsi retarder la reprise des activités.

Nos travaux d'audit nous ont permis de constater l'absence d'un budget alloué spécifiquement à la gestion de la relève des TI et à la continuité des affaires.

3.1.3.B. Recommandation

Dans le but de maintenir la qualité de service répondant aux besoins de la Société et de respecter les meilleures pratiques en matière de continuité de service, nous recommandons à la Direction générale d'allouer un budget récurrent dédié à la relève des technologies de l'information et à la continuité des affaires, notamment pour le développement du plan de relève des technologies de l'information et du plan de continuité des affaires, ainsi que pour les exercices annuels et les activités d'amélioration continue de ces plans.

Réponse de la Direction générale :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Ce point ne relève pas de la STTR.

Chaque année, le budget TI est présenté à même le budget global de la STTR, il inclut une portion sécurité des infrastructures TI. Ce budget est alloué selon l'enveloppe globale accordée à la STTR.

3.2. Structure de gestion d'incidents majeurs

3.2.A. Contexte et constatations

Il est important de préciser que le PRTI ou le PCA est déclenché dans le cas où le processus de gestion des incidents en place ne permet pas le rétablissement des services dans un délai acceptable, préalablement déterminé par le processus d'analyse d'impacts et la détermination du TMI. Ainsi, la structure de gestion d'incidents majeurs doit prendre en considération la chronologie des événements

lors de la réponse à un incident majeur et impliquer l'équipe de relève des TI ou de continuité des affaires lorsque l'évaluation des dommages ou l'analyse de la situation indique une interruption des services critiques et requiert le déclenchement du PRTI, lors d'une interruption des services technologiques, ou du PCA, pour les cas d'interruption de service des fonctions d'affaires.

Dans ce contexte, il est essentiel de réagir rapidement afin de minimiser les impacts d'une telle situation. Ainsi, il est important de définir clairement et de documenter les rôles et responsabilités en matière de gestion des incidents et de continuité des affaires. Des critères de décisions sont établis en fonction du niveau d'impact des incidents, et le processus d'alerte et de mobilisation doit être documenté et diffusé aux intervenants. Une liste des contacts doit être accessible en situation d'incidents, et les outils de communication doivent être disponibles en tout temps. Les rapports d'incidents doivent être documentés, incluant un plan d'action pour corriger les lacunes.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- Un processus de gestion des incidents informatiques, supporté par le logiciel « Gestionnaire libre des problèmes informatiques », est en vigueur.
- Ce processus indique les catégories d'impact et les catégories d'urgence; il contient une matrice de priorisation basée sur quatre niveaux.
- Les temps de réponse et les délais de résolution de problèmes sont définis en fonction des activités à réaliser.
- Advenant un incident majeur (P1), les ententes de service sont définies dans le système de gestion des incidents. Les administrateurs sont en mesure de remettre les systèmes en service en cas de problème.

- Un système de gestion des incidents avec une base de connaissances est en place. Les incidents sont documentés et permettent d’alimenter la base de connaissances et d’effectuer des améliorations aux systèmes des TI.
- Théoriquement, ce processus de gestion des incidents est utilisé pour tous types d’incidents, mais **il n’y a aucun historique de bilan d’incidents documenté.**
- **Ce processus de gestion des incidents est détaillé, mais il est orienté vers une réaction face à des incidents opérationnels impliquant les TI seulement; il n’inclut pas de lien vers le déclenchement d’un PRTI ou d’un PCA en cas de sinistres ou d’incidents majeurs affectant les systèmes des TI ou les fonctions d’affaires des différentes unités administratives et opérationnelles.**
- **Le processus inclut des critères de décisions, mais ceux-ci sont limités aux incidents impliquant les TI, sans égard à une situation de sinistre majeur affectant les locaux ou les équipements de la STTR. Ainsi, le flux de communication et les critères de déclenchement dans un tel contexte seraient établis par réflexe, puisqu’ils ne sont pas documentés.**

3.2.B. Recommandation

Afin d'améliorer l'efficacité des intervenants dans l'éventualité d'un incident majeur pouvant causer une interruption des services technologiques, nous recommandons à l'unité des technologies de l'information de modifier sa structure de gestion des incidents avec l'objectif d'y inclure les aspects spécifiques à un incident pouvant déclencher le plan de relève des technologies de l'information, soit :

- un processus de mobilisation des ressources de relève des technologies de l'information;
- une coordination des activités et des interventions;
- une communication rapide et efficace entre les divers intervenants et parties prenantes impliqués dans la relève des technologies de l'information;
- un processus de prise de décisions avec des critères précis quant au déclenchement du plan de relève des technologies de l'information.

Réponse de l'unité des technologies de l'information :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Comme mentionné lors de l'audit, la STTR possède déjà un processus de mobilisation des ressources, de coordination des activités, de communication et de prise de décision.

Cette information sera incluse dans notre future politique dans un format qui conviendra aux besoins du Bureau du vérificateur général. (Échéancier prévu : décembre 2024)

3.2.C. Recommandation

Afin d'améliorer l'efficacité des intervenants dans l'éventualité d'un incident majeur pouvant causer une interruption des fonctions d'affaires, nous recommandons à la Direction générale de se doter d'un processus d'alerte et de mobilisation, incluant des critères de déclenchement du plan de continuité des affaires et une liste des contacts impliqués dans la continuité des affaires.

Réponse de la Direction générale :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Comme mentionné lors de l'audit, la STTR possède déjà un processus afin de répondre aux besoins mentionnés.

*Il sera inclus dans notre future politique de continuité des affaires.
(Échéancier prévu : décembre 2023)*

3.2.D. Recommandations

Afin de maintenir un suivi des incidents et d'améliorer l'état de préparation de la Société, nous recommandons à la Direction générale :

- de consigner les incidents majeurs qui affectent les fonctions d'affaires et de produire un bilan des interventions effectuées lors de ces incidents;
- de mettre en place un processus de suivi des plans d'action pour corriger les lacunes observées lors des incidents et améliorer les plans de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires.

Réponse de la Direction générale :

Nous sommes en accord avec les recommandations.

Comme mentionné lors de l'audit, la STTR possède déjà un processus pour le suivi des événements et requêtes en lien avec les services informatiques et de communication.

Ce processus sera inclus dans notre future politique de continuité des affaires.

Une fonction de suivi sous forme de plan action étant déjà disponible dans notre système GLPI, la STTR s'assurera d'en faire le suivi et de le mentionner dans notre politique future. (Échéancier prévu : décembre 2023)

3.3. Analyse de risques et d'impacts d'affaires

3.3.A. Contexte et constatations

L'**analyse de risques** vise à identifier les vulnérabilités du réseau informatique et des systèmes d'information ainsi que celles pouvant entraîner une interruption de service des fonctions d'affaires. L'identification des risques majeurs doit être documentée ainsi que les mesures de mitigation en place.

Cette analyse inclut la dépendance à des fournisseurs externes critiques, aux ressources à expertise unique et à la disponibilité des systèmes d'information.

L'**analyse d'impacts**, qui vise à évaluer les conséquences d'une interruption des services d'une unité administrative, doit être réalisée auprès des utilisateurs des

différents services de la STTR, et ce, à partir de critères précis afin d'identifier les seuils d'acceptabilité du TMI et de la perte de données. Les critères à prendre en considération sont :

- les aspects opérationnels affectant la mission de la STTR;
- les aspects financiers;
- les aspects touchant l'image et la réputation de l'organisation;
- les aspects juridiques.

Cette analyse est la base de toute démarche de relève des TI et de continuité des affaires. Elle recense l'inventaire de l'ensemble des fonctions de chacune des unités administratives et elle permet d'identifier le niveau de criticité de ces fonctions en établissant leur TMI. Elle détermine également les dépendances et les ressources requises afin de maintenir le niveau minimal d'opération. Cette analyse inclut la dépendance à des ressources humaines clés, à la disponibilité des systèmes d'information et de télécommunication ainsi qu'aux fournisseurs externes critiques.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- **Il n'y a pas de processus formel d'analyse permettant d'identifier les risques d'une interruption de service des TI ou des fonctions d'affaires. Par conséquent, les composantes des systèmes d'information et des infrastructures des TI les plus à risque de causer une panne majeure ou un sinistre technologique, ainsi que les vulnérabilités des espaces physiques, ne sont pas systématiquement évaluées et révisées sur une base régulière.**

- En matière de continuité des affaires, les seuls éléments en place sont un programme de remplacement des véhicules en fonction de leur âge et une évaluation de la couverture d'assurance afin de répondre aux besoins actuels.
- Le processus d'achat regroupé avec d'autres sociétés de transport assure un moyen de mitigation quant à la disponibilité des ressources matérielles critiques.
- Une matrice des priorités est en place, basée sur l'expérience des intervenants, **mais il n'y a pas de processus d'analyse formel afin d'identifier les impacts d'une interruption de service des TI ou des fonctions d'affaires.**
- **L'identification du TMI et de la perte de données acceptables n'a pas été réalisée de façon systématique par les unités administratives en fonction d'un éventuel désastre.**
- En revanche, une réflexion dans ce sens a été amorcée avec la situation de pandémie du printemps 2020, laquelle a permis d'identifier certains éléments en lien avec la disponibilité des ressources humaines. Ainsi :
 - Une analyse de la situation a permis d'identifier que la STTR a une bonne tolérance à l'absentéisme, car des chauffeurs substituts sont disponibles;
 - Une analyse similaire n'a pas été effectuée pour le personnel d'entretien;
 - Pour le personnel administratif, il n'y a pas d'impact majeur, car les travaux sont répartis de la même façon que lors des vacances annuelles;
 - Une liste de personnes qualifiées a été élaborée en prévision d'avoir recours à du personnel supplémentaire au besoin.

3.3.B. Recommandations

Afin d'appliquer des mesures de prévention et de mitigation adéquates, et ainsi diminuer la vulnérabilité du réseau informatique et des systèmes d'information, nous recommandons à l'unité des technologies de l'information :

- d'identifier les risques majeurs inhérents aux infrastructures et aux équipements technologiques ainsi qu'aux édifices les abritant;
- d'appliquer les mesures de mitigation requises.

Réponse de l'unité des technologies de l'information :

Nous sommes en accord avec les recommandations.

Une évaluation des risques majeurs sera faite et fera partie intégrante de notre politique. Cette évaluation sera mise à jour selon les modalités définies dans notre future politique. (Échéancier prévu : décembre 2024)

3.3.C. Recommandations

Afin d'améliorer le niveau de préparation et de connaître les priorités exactes de remise en service des systèmes d'information en cas d'interruption de service, nous recommandons à l'unité des technologies de l'information :

- de recueillir auprès des unités administratives leurs exigences minimales en termes de services technologiques clairement définies et basées sur leurs besoins opérationnels et de relève des technologies de l'information;
- d'identifier le temps maximal acceptable d'une interruption de leurs fonctions et des systèmes d'information les supportant;
- d'identifier la perte de données acceptable en cas de sinistre technologique.

Réponse de l'unité des technologies de l'information :

Nous sommes en accord avec les recommandations.

Les évaluations seront effectuées et feront partie intégrante de notre politique. (Échéancier prévu : décembre 2024)

3.3.D. Recommandations

Afin d'appliquer des mesures de prévention et de mitigation adéquates et ainsi diminuer la vulnérabilité de la Société, nous recommandons à la Direction générale :

- d'identifier les risques majeurs et les mesures de mitigation mises en place;
- de documenter sa dépendance aux ressources humaines clés, à la disponibilité des systèmes d'information et de télécommunication ainsi qu'aux fournisseurs externes critiques.

Réponse de la Direction générale :

Nous sommes en accord avec les recommandations.

Une évaluation des risques majeurs sera faite et fera partie intégrante de notre politique. Cette évaluation sera mise à jour selon les modalités définies dans notre future politique. (Échéancier prévu : décembre 2023)

3.3.E. Recommandations

Afin d'améliorer le niveau de préparation et de connaître les priorités de remise en service des fonctions d'affaires en cas de sinistres ou d'incidents majeurs, nous recommandons à la Direction générale :

- de procéder à une analyse d'impacts, basée sur des critères précis, d'une interruption des fonctions d'affaires;
- d'identifier le temps maximal acceptable d'une interruption de ces fonctions.

Réponse de la Direction générale :

Nous sommes en accord avec les recommandations.

*Une analyse d'impacts sera faite selon la liste définie à la recommandation 3.3.D et les niveaux de conséquences acceptables seront identifiés.
(Échéancier prévu : décembre 2023)*

3.4. Analyse des stratégies de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires

3.4.A. Contexte et constatations

L'analyse des stratégies de relève des TI propose des scénarios de relève. Celui retenu correspond aux besoins identifiés dans les résultats de l'analyse d'impacts en termes de TMI. De plus, le processus de sauvegarde des données doit correspondre aux besoins exprimés par les utilisateurs quant aux objectifs de point de recouvrement.

En matière de continuité des affaires, chaque unité administrative doit identifier les solutions potentielles et mettre en place les stratégies optimales afin d'assurer la disponibilité des fonctions d'affaires critiques de la STTR en cas d'incidents causant une interruption des services, et ce, en fonction des besoins identifiés lors de l'analyse d'impacts, selon 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 télécommunication;
- La perte d’accès à un fournisseur critique.

Les stratégies doivent prévoir les locaux, les équipements ainsi que les ressources humaines et matérielles nécessaires à la continuité des affaires.

Des ententes avec des fournisseurs externes doivent être formellement conclues, le cas échéant.

Nos travaux d’audit nous ont permis d’effectuer les constats suivants :

- En matière de relève des TI :
 - L’architecture du réseau des TI prévoit des services en haute disponibilité. Des sauvegardes sont réalisées plusieurs fois par jour pour permettre de reprendre les activités en cas de problème.
 - Des sauvegardes complètes quotidiennes des systèmes sont exécutées dans un centre de données externe.
 - L’environnement des TI est scindé en deux volets :
 - Les systèmes administratifs, qui sont hébergés et exploités à l’interne, dans les locaux de la STTR. Le soutien technologique est assuré par les fournisseurs de logiciel;
 - Le système d’aide à l’exploitation, qui est exploité et hébergé par une firme externe, à la suite d’une entente contractuelle issue d’un consortium de quatre sociétés de transport (Lévis, Saguenay, Sherbrooke et Trois-Rivières). Il est dédié aux activités d’exploitation du réseau de transport, telles que :

- L'attribution des véhicules aux routes,
 - La gestion de la flotte de véhicules,
 - La gestion des horaires,
 - Le suivi des véhicules,
 - La gestion de temps des chauffeurs,
 - L'émission des titres de transport,
 - Le suivi des informations provenant des équipements mobiles des véhicules, comme les données de localisation, et des informations internes des véhicules.
- La stratégie en place correspond aux besoins des unités administratives de façon globale. **Toutefois, les éléments suivants représentent des risques potentiels :**
- **La stratégie de relève des TI n'est pas clairement documentée et diffusée aux intervenants impliqués dans la relève des TI, notamment pour les systèmes administratifs. Un nouveau local est en construction au centre-ville et pourra ensuite servir de site de relève;**
 - **L'entente avec le fournisseur externe responsable du système d'aide à l'exploitation prévoit des clauses pour assurer une disponibilité des services des TI, des sauvegardes infonuagiques et une surveillance en tout temps. Toutefois, lors de notre audit, nous n'avons pas eu accès aux preuves garantissant cette continuité de service, notamment quant aux résultats d'exercices de relève des TI;**
 - **Le délai de reprise des systèmes d'information n'est pas basé sur les résultats précis des analyses d'impacts provenant des unités administratives.**

- En matière de continuité des affaires :
 - **Une stratégie de continuité des affaires n'est pas clairement documentée pour chacun des quatre scénarios des causes potentielles d'une interruption de service**, soit 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 télécommunication et la perte d'accès à un fournisseur critique. En revanche, une réflexion sommaire a été réalisée au printemps 2020 dans le contexte de la pandémie. Ainsi, la stratégie de continuité des affaires advenant un taux d'absentéisme élevé est connue, mais elle n'est pas documentée.
 - Certaines solutions sont envisagées pour pallier une perte de disponibilité des véhicules (p. ex. demander des autobus disponibles auprès d'autres sociétés de transport), **mais il n'y a rien de structuré dans ce sens**.
 - En cas de perte des systèmes d'information, le scénario retenu est d'attendre la reprise des systèmes des TI, car leur indisponibilité n'a pas d'impact sur le fonctionnement du réseau de transport. Il faut prendre en considération que si les systèmes des TI ne fonctionnent pas, le réseau de transport poursuit ses opérations quand même; les itinéraires et les horaires sont disponibles en version papier.
 - Il existe un fournisseur secondaire disponible pour le remplacement des véhicules de transport public.
 - Le télétravail est fonctionnel pour les services administratifs, et un deuxième local au centre-ville sera disponible en 2022 avec redondance des équipements des TI.

3.4.B. Recommandations

Afin d'améliorer le niveau de préparation et de s'assurer que la stratégie de relève des technologies de l'information correspond aux besoins des unités administratives de la Société, nous recommandons à l'unité des technologies de l'information :

- de documenter clairement la stratégie de relève des technologies de l'information (volet des systèmes administratifs et volet du système d'aide à l'exploitation) et de la communiquer à tous les intervenants impliqués dans la relève des technologies de l'information;
- d'adapter la stratégie de relève des technologies de l'information en fonction des besoins précis émis par les unités administratives;
- de s'assurer que le site de relève des technologies de l'information prévu pour 2022 est implanté et fonctionnel.

Réponse de l'unité des technologies de l'information :

Nous sommes en accord avec les recommandations.

Les évaluations seront effectuées et feront partie intégrante de notre politique. (Échéancier prévu : décembre 2024)

3.4.C. Recommandations

Afin d'améliorer le niveau de préparation et de connaître précisément les solutions pour la reprise des activités critiques en cas de sinistres ou d'incidents majeurs, nous recommandons à la Direction générale :

- d'évaluer, de mettre en place et de documenter les stratégies de continuité des affaires basées sur les résultats des analyses d'impacts, et ce, pour les quatre scénarios d'incidents potentiels 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 télécommunication,
 - la perte d'accès à un fournisseur critique;
- si requis, selon la nature des stratégies de continuité des affaires retenues, de conclure des ententes formelles avec les fournisseurs en matière de continuité des affaires.

Réponse de la Direction générale :

Nous sommes en accord avec les recommandations.

Les éléments mentionnés dans cette recommandation feront, de toute évidence, partie de l'exercice pour répondre aux recommandations 3.3.D et 3.3.E.

Notre politique future inclura les plans alternatifs pour chacun des éléments identifiés. (Échéancier prévu : décembre 2023)

3.5. Plans et procédures de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires

3.5.A. Contexte et constatations

Afin de réagir rapidement et efficacement lorsque survient un sinistre ou un incident majeur causant une interruption des services informatiques ou d'une fonction d'affaires, le PRTI et le PCA doivent contenir l'ensemble des activités et des procédures à réaliser afin de mettre en application les stratégies de relève des TI et de continuité des affaires, et ainsi maintenir ou reprendre les opérations en fonction des priorités définies. Cette documentation vise à faciliter la prise rapide des décisions et à accélérer la reprise des opérations dans un mode ordonné, malgré la situation de crise en vigueur. La structure de documentation doit indiquer clairement « qui fait quoi, quand, où et comment ».

Un PRTI est dûment documenté et accessible en situation de crise. Il doit indiquer la liste des activités à réaliser, leur ordre d'exécution et les détails requis pour supporter leur réalisation. Il doit également contenir les différentes annexes nécessaires à sa mise en œuvre, telles que :

- Le processus d'alerte et de mobilisation;
- Le processus de communication aux utilisateurs et autres parties prenantes;
- Les procédures de coordination;
- Les listes des contacts internes et externes;
- La liste des besoins en ressources et technologies;
- Le processus d'activation des sites de relève.

Plus spécifiquement, le PCA doit prendre en considération différents types d'incidents majeurs, tels que :

- 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 télécommunication;
- La perte d'accès à un fournisseur critique.

Cette documentation doit être accessible en tout temps, particulièrement en situation de crise, pour les intervenants concernés.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- La relève des TI quant au système d'aide à l'exploitation est sous la responsabilité d'un fournisseur externe, mais il n'y a ni procédure ni plan de relève en place pour la STTR afin de réagir adéquatement à une situation de panne majeure ou d'interruption prolongée des services des TI. Quant aux systèmes administratifs, hébergés et exploités à l'interne, il n'y a aucun plan de relève existant.
- En matière de continuité des affaires, certaines réflexions ont eu lieu lors de la crise causée par la pandémie de COVID-19. La situation de confinement **vécue à ce moment** a permis de confirmer la capacité d'utiliser le télétravail comme outil alternatif. **Toutefois, cette solution répond seulement aux besoins des tâches administratives; elle n'est pas applicable pour le maintien des fonctions critiques.**
- **De façon globale, tant pour les aspects de relève des TI que pour la continuité des affaires, il n'y a aucune documentation structurée et**

complète permettant de réagir rapidement et efficacement advenant un sinistre ou un incident majeur.

3.5.B. Recommandation

Afin d'améliorer le processus de reprise des activités, nous recommandons à l'unité des technologies de l'information de développer un plan de relève des technologies de l'information complet en fonction des besoins exprimés lors de l'analyse d'impacts et de la définition de la stratégie de relève des technologies de l'information.

Réponse de l'unité des technologies de l'information :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Un plan de relève sera mis en place selon les processus déjà établis à la STTR. Nous ajouterons les éléments manquants ressortant des analyses effectuées pour la création de ce plan. (Échéancier prévu : décembre 2024)

3.5.C. Recommandation

Afin de réagir rapidement et efficacement advenant un incident majeur causant une interruption des fonctions d'affaires, nous recommandons à la Direction générale de développer des plans de continuité des affaires pour les fonctions critiques, et ce, pour chacun des 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 télécommunication;
- la perte d'accès à un fournisseur critique.

Réponse de la Direction générale :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Voir notre réponse à la recommandation 3.4.C.

3.6. Formation et programme d'exercices en matière de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires

3.6.A. Contexte et constatations

L'efficacité avec laquelle la STTR réagit à une interruption de service des TI ou de ses opérations dépend de la formation et des connaissances acquises par les intervenants quant à leurs rôles et responsabilités dans la reprise des activités. Des programmes de relève des TI et de continuité des affaires incluent un mélange

équilibré d'exercices et de formation afin d'intégrer les aspects pratiques aux concepts théoriques documentés dans le PRTI ou le PCA.

Les sessions de formation et les exercices donnent l'occasion aux ressources impliquées de mettre en pratique les apprentissages théoriques, de se familiariser avec leurs tâches à accomplir et de valider les différentes procédures supportant les activités du PRTI ou du PCA. Les exercices favorisent l'acquisition de réflexes d'intervention et d'automatismes facilitant la prise de décisions lors d'une réelle situation de crise.

De plus, dans un esprit d'amélioration continue de l'état de préparation face à un sinistre ou un incident majeur, les exercices permettent d'évaluer l'efficacité de la documentation existante et aussi d'identifier les lacunes et les pistes de solutions afin de les corriger.

N'ayant aucun programme de relève des TI ni de continuité des affaires documenté, la STTR n'a élaboré aucun programme de formation et d'exercices.

Cependant, la situation de confinement liée à la pandémie du printemps 2020 a permis de valider l'efficacité du télétravail pour les fonctions administratives.

3.6.B. Recommandations

Afin que les intervenants disposent des connaissances requises pour réagir de façon optimale en situation de crise, nous recommandons à la Direction générale et à l'unité des technologies de l'information :

- de développer et de diffuser un plan de formation destiné à tous les intervenants impliqués dans les programmes de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires;
- de mettre en place un programme d'exercices de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires, incluant un calendrier de réalisation et le type d'exercices requis.

Réponse commune de la Direction générale et de l'unité des technologies de l'information :

Nous sommes en accord avec les recommandations.

Nous considérons que cette recommandation est difficilement applicable dans notre contexte.

Dans un premier temps, ce sont les mêmes personnes qui font partie du comité et qui sont responsables du plan action, de son élaboration et de son exécution. La formation devient caduque.

Étant donné la nature de nos services et de nos infrastructures, nous ne pouvons faire de simulations. Une infrastructure secondaire n'est pas envisageable.

3.7. Mise à jour de la documentation et processus d'amélioration continue du plan de relève des technologies de l'information et du plan de continuité des affaires

3.7.A. Contexte et constatations

Tout processus d'intervention doit être en constante évolution, que ce soit en fonction de nouveaux apprentissages, de nouvelles réalités, de changements organisationnels ou autres. Dans ce contexte, le PRTI et le PCA doivent faire l'objet d'un processus rigoureux de mise à jour et d'évolution, notamment en lien avec les plans d'action issus des exercices.

N'ayant aucun programme de relève des TI ni de PCA documentés, la STTR n'a pas mis en place de processus de mise à jour.

3.7.B. Recommandation

Afin d'assurer la pérennité et l'efficacité des programmes de gestion de la relève des technologies de l'information et de la continuité des affaires et d'en assurer une constante amélioration, nous recommandons à la Direction générale et à l'unité des technologies de l'information de mettre en place un processus de mise à jour de ces programmes, incluant des échéanciers précis.

Réponse commune de la Direction générale et de l'unité des technologies de l'information :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Les éléments soulevés dans cette recommandation feront partie de notre future politique. (Échéancier prévu : décembre 2024)

3.8. Processus de reddition de comptes aux instances

3.8.A. Contexte et constatations

Afin d'assurer une saine gestion des programmes de gestion de la relève des TI et de la continuité des affaires, il est important d'établir des processus de contrôle garantissant l'efficacité de ceux-ci dans l'atteinte de leurs objectifs respectifs. Advenant qu'une lacune soit détectée dans ce domaine, des processus d'identification et de correction doivent être mis en place.

N'ayant aucun programme de relève des TI ni de PCA documentés, la STTR n'a pas mis en place de processus de reddition de comptes.

3.8.B. Recommandation

Afin de permettre aux instances d'évaluer l'efficacité des programmes de relève des technologies de l'information et de continuité des affaires, nous recommandons à la Direction générale et à l'unité des technologies de l'information de mettre en place un processus de reddition de comptes aux instances.

Réponse commune de la Direction générale et de l'unité des technologies de l'information :

Nous sommes en accord avec la recommandation.

Un processus de reddition de comptes aux instances fera partie de notre future politique. (Échéancier prévu : décembre 2024)

4. CONCLUSION

Dans un premier temps, mentionnons que le réseau de transport pourrait fonctionner temporairement en l'absence des systèmes informatiques et que ceux-ci sont exploités et hébergés majoritairement par un fournisseur externe. De plus, des outils sont en place afin de maintenir les services aux citoyens. Il n'en demeure pas moins qu'une préparation structurée serait bénéfique afin de réagir efficacement advenant une situation de crise majeure provoquant une interruption de service des technologies de l'information (TI) ou des fonctions d'affaires critiques de la Société de transport de Trois-Rivières (STTR), lesquelles ne font l'objet d'aucune solution alternative en matière de continuité de service.

Ainsi, nous sommes d'avis que la STTR n'a pas pris les mesures nécessaires pour assurer la relève adéquate de ses TI de même que la continuité des affaires de ses fonctions critiques advenant un sinistre affectant ses opérations de manière importante.

En effet, nous avons constaté qu'il n'y a aucune structure d'encadrements ni aucun programme de relève des TI et de continuité des affaires documentés et mis en place au sein de la STTR pour faire face aux risques de sinistres importants susceptibles d'affecter ses opérations.

Quoique la situation de crise due à la pandémie de COVID-19 ait permis de susciter quelques réflexions en matière de continuité des affaires, l'absence de programmes de gestion de la relève des TI et de la continuité des affaires est préoccupante quant à la capacité pour la STTR de faire face adéquatement à des sinistres ou des

incidents majeurs, tels que 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 télécommunication ou encore la perte d'accès à un fournisseur critique.

Il est impossible d'éliminer tout risque de sinistres ou d'incidents majeurs, de même que les impacts en découlant, et ainsi de garantir une continuité des services identique nonobstant une situation de crise. Toutefois, la mise en œuvre des recommandations issues de ce rapport d'audit devrait permettre d'améliorer le niveau de préparation de la STTR et, par conséquent, sa capacité de réaction pour assurer la continuité des services des TI et des fonctions critiques en situation de crise; ainsi, elle sera en mesure de maintenir un niveau de service acceptable pour les utilisateurs du réseau de transport public.

ANNEXE I – À PROPOS DE L'AUDIT

En vertu de l'article 107.7 de la LCV, le vérificateur général doit, entre autres, effectuer la vérification des comptes et affaires de la Société de transport de Trois-Rivières (STTR). 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 programmes de relève des TI et de continuité des affaires de la STTR 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 (NCMC) 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, d'une part, de déterminer si la STTR prend les mesures nécessaires pour faire face aux risques de sinistres importants

susceptibles d'affecter ses équipements informatiques, ses systèmes d'information et ses équipements de télécommunication, assurant ainsi une relève des TI adéquate. D'autre part, notre audit visait à évaluer le programme de gestion de la continuité des affaires, à savoir si les unités administratives ayant des fonctions critiques prennent les mesures nécessaires pour faire face aux risques de sinistres importants affectant leurs opérations afin d'assurer une continuité des affaires adéquate. 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 :

Volet 1 – Gouvernance, encadrements et structure du programme respectif de relève des TI et de continuité des affaires

La Direction générale de la STTR a formellement documenté et mis en vigueur la structure organisationnelle et de gouvernance des programmes de relève des TI et de continuité des affaires. Plus précisément, les comités d'orientation (stratégique) et de coordination (opérationnelle) sont établis, leurs rôles et responsabilités ainsi que des liens hiérarchiques clairs sont formellement documentés.

À défaut d'une structure centralisée, chaque unité administrative possédant des fonctions critiques peut mettre en place sa propre structure.

Les objectifs spécifiques de chaque programme sont établis, et l'allocation des ressources et des budgets est intégrée au budget opérationnel de la STTR.

Volet 2 – Structure de gestion d'incidents majeurs

La Direction générale a mis en place une structure de gestion des incidents qui prend en charge les interventions aux niveaux stratégique et opérationnel et qui assure une coordination et une communication entre les intervenants impliqués.

Des critères de décisions sont établis en fonction du niveau d'impact des incidents.

Volet 3 – Analyse de risques et d'impacts d'affaires

Une analyse de risques a été réalisée pour identifier les vulnérabilités du réseau informatique et des systèmes d'information et de celles pouvant entraîner une interruption de service des fonctions d'affaires.

L'analyse d'impacts a été réalisée auprès des utilisateurs des différents services de la STTR, et ce, à partir de critères précis afin d'identifier les seuils d'acceptabilité du TMI et de la perte de données.

Volet 4 – Analyse des stratégies de relève des TI et de continuité des affaires

L'analyse des stratégies de relève des TI propose des scénarios de relève. Celui retenu correspond aux besoins identifiés dans les résultats de l'analyse d'impacts en termes de TMI.

Chaque unité administrative a identifié et mis en place les stratégies de continuité des affaires correspondant aux besoins identifiés lors de l'analyse d'impacts, et ce, selon 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 télécommunication;
- La perte d'accès à un fournisseur critique.

Les stratégies prévoient les locaux, les équipements ainsi que les ressources humaines et matérielles nécessaires à la continuité des affaires.

Des ententes avec des fournisseurs externes sont dûment conclues, le cas échéant.

Le processus de sauvegarde des données correspond aux besoins exprimés par les utilisateurs quant aux objectifs de point de recouvrement.

Volet 5 – Plans et procédures de relève des TI et de continuité des affaires

Un PRTI est dûment documenté et accessible en situation de crise. Il doit indiquer la liste des activités à réaliser, leur ordre d'exécution et les détails requis pour supporter leur exécution. Ainsi, il doit répondre aux questions suivantes :

- Qui fait quoi? : La liste des activités ainsi que le nom des responsables pour chacune d'elles;
- Quand? : L'ordre chronologique des activités en incluant les prérequis;
- Où? : L'endroit d'où les intervenants doivent travailler;
- Comment? : Les outils et les procédures, entre autres, à utiliser.

Chaque unité administrative ayant des fonctions critiques possède un PCA dûment documenté sous la même forme et accessible en situation de crise. Chaque plan doit indiquer la liste des activités à réaliser, leur ordre d'exécution et les détails requis pour supporter leur exécution.

Les plans doivent aussi contenir les différentes annexes nécessaires, telles que :

- Le processus d'alerte et de mobilisation;
- Le processus de communication aux utilisateurs et autres parties prenantes;
- Les procédures de coordination;
- Les listes des contacts internes et externes;
- La liste des besoins en ressources et technologies (p. ex la liste des adresses IP au site de relève);
- Le processus d'activation des sites de relève.

Volet 6 – Formation et programme d’exercices en matière de relève des TI et de continuité des affaires

- Un programme et un calendrier de formation sont en place;
- Un programme d’exercices est en place incluant :
 - La fréquence des exercices,
 - Les types d’exercices,
 - Les scénarios,
 - Un post-mortem;
- Un suivi du plan d’action des mesures d’amélioration est assuré.

Volet 7 – Mise à jour de la documentation et processus d’amélioration continue du PRTI et du PCA

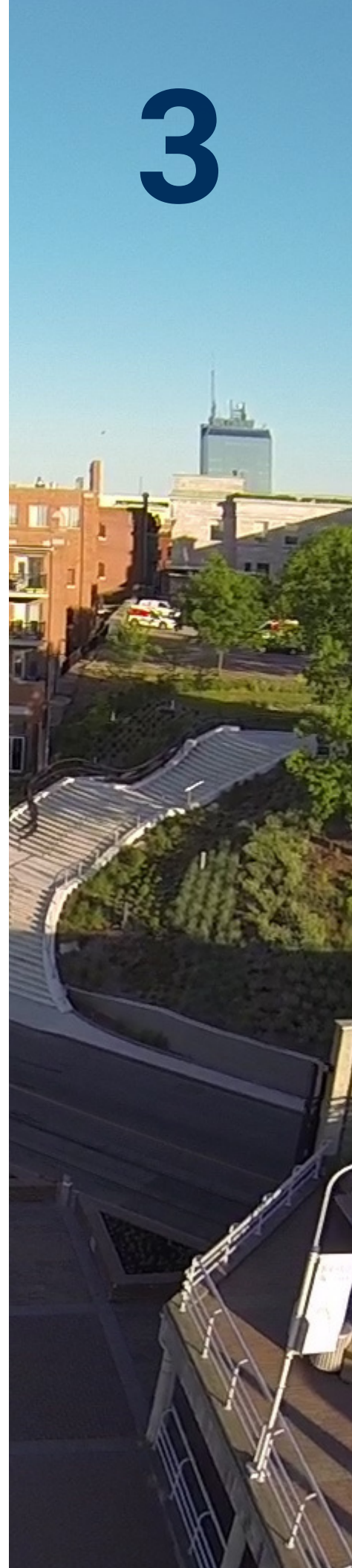
- Un processus de révision des résultats des analyses d’impacts est en vigueur;
- Il existe un calendrier d’entretien selon les divers éléments du plan;
- Un suivi et un arrimage des plans d’action issus des exercices s’effectuent.

Volet 8 – Processus de reddition de comptes aux instances

Une reddition de comptes périodique devrait permettre aux instances d’évaluer l’efficacité des programmes de gestion de la relève des TI et de la continuité des affaires et, le cas échéant, d’obtenir l’assurance que des mesures correctives sont prises lorsque leur efficacité n’est pas jugée satisfaisante.

Suivi des recommandations

Rapport annuel 2021 – 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;
- progrès satisfaisants;
- progrès insatisfaisants;
- périmées ou non applicables;
- non débutées.

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.

Le tableau suivant présente les recommandations par catégories.

Tableau 1
Recommandations par catégories
Émises dans les rapports annuels de 2002 à 2020

Catégories	Nombre	Taux
Périmées ou non applicables	27	
Sous-total	27	3,9 %
Progrès insatisfaisants	52	
Non débutées	24	
Sous-total	76	11,0 %
Appliquées	531	
Progrès satisfaisants	55	
Sous-total	586	85,1 %
Total	689	100,0 %

Ce tableau indique un taux d'application des recommandations ayant les statuts « appliquées » et « progrès satisfaisants » de 85,1 %.

Le détail de l'application des recommandations est présenté dans le tableau suivant. Nous devons souligner la grande coopération des unités administratives qui nous ont promptement fourni les informations sur le statut de l'application des recommandations. Cependant, nous n'avons pas reçu de réponse pour la mission « Gestion de la présence au travail », dont les résultats ont été publiés dans le rapport annuel du vérificateur général de 2015. Nous devons par conséquent indiquer les mêmes données que celles présentées dans le rapport annuel de l'exercice se terminant le 31 décembre 2020.

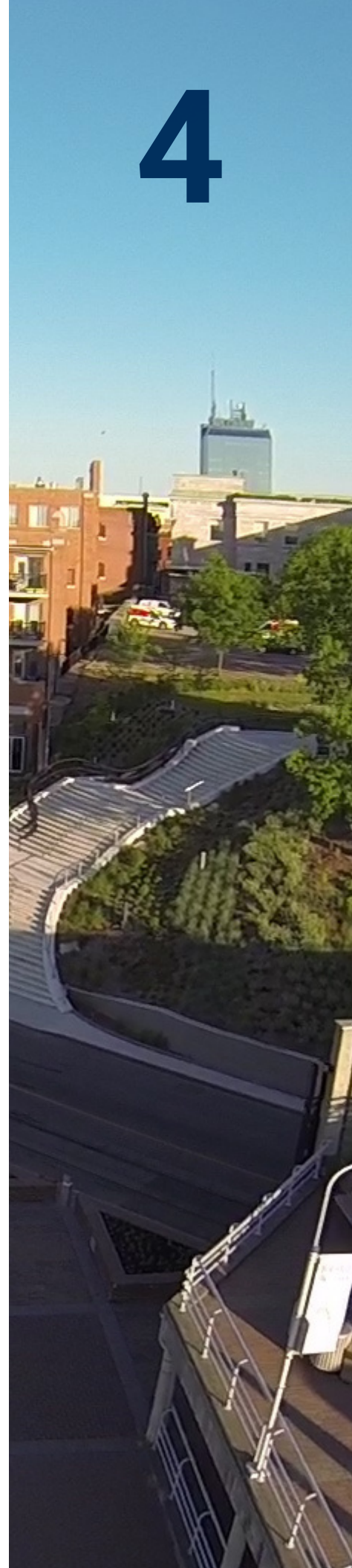
Tableau 2
Suivi des recommandations formulées depuis 2002

Tableau récapitulatif	Nombre	Appliquées antérieurement	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	Non débutées	Périmées ou non applicables
VÉRIFICATION FINANCIÈRE ET DE CONFORMITÉ						
Sous-total (RA2002 - RA2018)	87	66		3	1	17
VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES						
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	24	1			
Infrastructures des TI (RA2013)	12	11	1			
Projet Trois-Rivières sur Saint-Laurent (RA2013)	4	3		1		
Contrôles généraux informatiques (RA2014)	22	18	2	2		
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	20	1	2	1	
SUMI PTI & projets (RA2016)	2	2				
Gestion des immeubles (RA2018)	14	4	8	2		
Sécurité civile - Plan d'urgence (RA2018)	16	8	4	3		1
Programme continuité des affaires (RA2019)	15	4		11		
Programme relève des TI (RA2019)	12	3		5	4	
Projet nouveau colisée (RA2019)	10	5	3	2		
Subventions et contributions (RA2019)	17	2			15	
Gestion actifs linéaires (RA2020)	15	1	8	6		
Gestion requêtes citoyens 311 (RA2020)	9		4	4	1	
Gestion pandémie (RA2020)	6	1	3	2		
Système appels 9-1-1 (RA2020)	10	1	7	2		
Sous-total (RA2003 - RA2020)	378	247	55	49	23	4
ORGANISMES DU PÉRIMÈTRE COMPTABLE 107.7						
C3R [Culture] (RA2012-2013-2016)	27	25				2
CETR [Corpo événements] [CATR] (RA2014-2015)	66	63				3
FTRD [Durable] (RA2016)	19	19				
IDETR [Innovation / Développement] (RA2012-2014-2015-2016)	51	51				
ISQ [St-Quentin] (RA2011-2014-2016)	52	52				
RGMRM [Matières résiduelles]						
STTR [Transport] (RA2016)	8	8				
375e	1					1
Sous-total	224	218	0	0	0	6
Total	689	531	55	52	24	27

* Mêmes données que celles présentées dans le rapport annuel 2020.

Rapport de l'auditeur indépendant

Rapport annuel 2021 – 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 350
2207, rue King Ouest
Sherbrooke (Québec)
J1J 2G2

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 2021 (ci-après les « dépenses »).

À notre avis, les dépenses au montant de 493 918 \$ 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 la 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. ¹

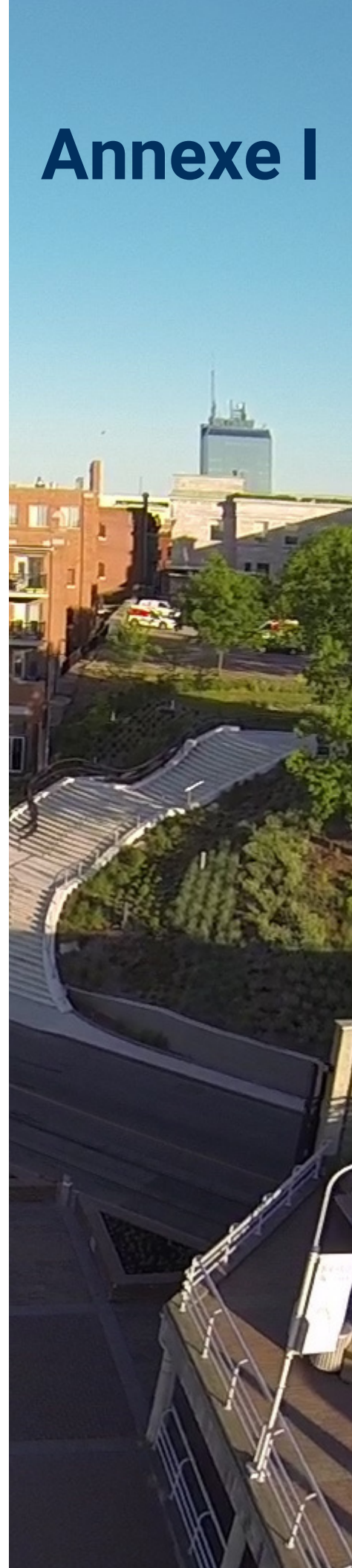
Sherbrooke
Le 25 avril 2022

¹ CPA auditeur, CA permis de comptabilité publique n° A108652

Extraits de la *Loi sur les cités et villes*

(RLRQ, chapitre C-19)

Rapport annuel 2021 – amendé
au conseil municipal



À jour au 1^{er} avril 2022

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

v3r.net/a-propos-de-la-ville/verificateur-general



**VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL**
DE LA VILLE
DE TROIS-RIVIÈRES