



Bureau du vérificateur général

Vérification de la gestion administrative des Services d'infrastructure

Résumé

Déposé devant le Comité de la vérification – Le 26 novembre 2015

Table des matières

Résumé.....	1
Introduction.....	1
Contexte.....	1
Objectifs et portée.....	2
Approche.....	2
Résumé des principales constatations.....	2
Recommandations et réponses de la direction.....	4
Économies potentielles.....	7
Conclusion.....	7
Remerciements.....	8

Résumé

Introduction

La vérification des Services d'infrastructure figure dans le *Plan de vérification de 2013* du Bureau du vérificateur général, approuvé par le Conseil municipal le 12 octobre 2012. La vérification s'est déroulée en deux volets distincts : la vérification de la gestion technique des Services d'infrastructure, puis celle de leur gestion administrative. Le présent rapport constitue le résumé de la vérification de la gestion administrative des Services d'infrastructure.

Contexte

Les Services d'infrastructure sont responsables de la gestion des biens de la Ville, soit les routes, trottoirs, égouts, conduites d'eau principales, ponts, ponceaux, bâtiments, parcs et autres structures municipales. Ils sont en outre responsables de la conception, de la construction et de l'administration des travaux nécessaires à la construction ainsi qu'à la réfection et au renouvellement des infrastructures municipales décrites ci-dessus, de même que des installations de transport en commun, de l'agrandissement et de la modification des stations de pompage, des réservoirs et châteaux d'eau ainsi que des installations de traitement des eaux usées et de l'eau, de gestion des eaux pluviales et de traitement des déchets solides.

Les Services d'infrastructure sont composés des directions suivantes :

- Gestion des biens – Planification des travaux d'infrastructure, y compris le renouvellement et la coordination des projets d'immobilisations établis par les services clients.
- Conception et construction municipales – Est, Ouest et Bâtiments et parcs (trois directions) – Mise en œuvre des travaux de renouvellement et de construction d'infrastructures.
- Services techniques et opérationnels – Information et approbations concernant les emprises, Levés et cartographie, services des normes et des contrats, Assurance de la qualité et Soutien opérationnel.

Voici les fonctions sous la responsabilité des Services d'infrastructure :

- Inventaire des biens, inspections et planification du renouvellement;
- Conception liée aux travaux de réfection, de remplacement et de construction d'infrastructure;
- Construction, administration des contrats et inspection des chantiers;
- Levés;

- Information et approbations concernant les emprises;
- Normes de conception et de construction;
- Services d'assurance de la qualité.

Objectifs et portée

La vérification comprenait l'évaluation de la structure générale des Services d'infrastructure, en ce qui a trait aux services nécessaires, l'évaluation de la gestion des programmes et les systèmes de surveillance. Le présent volet de la vérification porte sur la gestion administrative des Services d'infrastructure. Les objectifs de la vérification sont les suivants :

Objectif n° 1 : Préparation des budgets de fonctionnement et des immobilisations

- Évaluation du processus d'établissement des budgets de fonctionnement et des immobilisations pour 2013 des Services d'infrastructure

Objectif n° 2 : Heures supplémentaires, congés de maladie et vacances

- Évaluation du processus de saisie des données, de présentation de rapports et de gestion des heures supplémentaires, des congés de maladie et des vacances

Objectif n° 3 : Processus de formation

- Évaluation de la pertinence et de l'exhaustivité du processus de formation

Objectif n° 4 : Économies potentielles

- Établissement des secteurs dans lesquels la Ville pourrait réaliser des économies dans la gestion et les activités administratives des Services d'infrastructure

Approche

On a recueilli l'information grâce à l'exploration des données, l'analyse des données, l'examen de la documentation et des entretiens. À des fins analytiques, on a examiné la période de 2010 à 2012 et procédé à un examen détaillé de 2012.

Résumé des principales constatations

Les Services d'infrastructure ont satisfait aux exigences en matière de processus et d'échéancier établies par le Conseil pour la préparation de leurs budgets provisoires de fonctionnement et des immobilisations. Le processus actuel, qui consiste en des examens trimestriels du budget de fonctionnement de chaque direction, pourrait être amélioré en passant à des examens mensuels. La direction a indiqué qu'elle procéderait à ce changement en 2014.

Les budgets des immobilisations des Services d'infrastructure sont considérables : de nouveaux projets d'une valeur de 869 millions de dollars ont été approuvés de 2010 à 2012. Les projets pluriannuels sont budgétés et approuvés au cas par cas, et non en fonction des exercices financiers. Les budgets de projet sont autorisés de manière adéquate, mais il n'y a aucune gestion budgétaire de toutes les dépenses en immobilisations prévues en cours d'exercice; par conséquent, on ne produit aucun rapport intérimaire présentant les dépenses en immobilisations réelles comparativement aux prévisions pendant l'exercice. Une estimation et une gestion annuelles des dépenses en immobilisations pourraient améliorer la gestion des flux de trésorerie ainsi que la capacité globale de surveillance et de contrôle des projets de la direction.

Les coûts des modifications aux commandes sont difficiles à établir dans le système de production de rapports financiers, car ils sont inscrits dans le grand livre sous les mêmes comptes que tous les autres coûts de construction. De même, les coûts des services externes d'ingénierie sont inscrits sous les mêmes comptes, peu importe le stade du projet concerné. La création de comptes distincts détaillant les coûts des modifications apportées et les coûts des services externes d'ingénierie sollicités à chaque stade des projets permettrait d'améliorer le contrôle et la présentation de rapports financiers.

Heures supplémentaires, congés de maladie et vacances

Les Services d'infrastructure ont réussi à réduire progressivement les coûts liés aux heures supplémentaires; ceux-ci sont passés de 1,1 million de dollars en 2005 à 325 000 \$ en 2012. L'examen d'un échantillon des heures supplémentaires traitées en 2012 a permis d'établir qu'elles ont toutes été autorisées conformément à la politique connexe de la Ville et aux documents de procédure des Services d'infrastructure.

Les employés des Services d'infrastructure prennent en moyenne beaucoup moins de congés de maladie que les autres employés de la Ville. En 2012, on y comptait en effet 4,1 jours de congé de maladie par employé, tandis que la moyenne municipale était de 11,0 jours. L'analyse d'un échantillon des congés de maladie traités en 2012 a permis d'établir qu'ils ont tous été autorisés de manière adéquate. On a cependant observé que les employés de deux des cinq directions des Services d'infrastructure enregistrent leurs heures et congés sur des formulaires papier plutôt que de les entrer directement dans le système de production de rapports financiers (SAP) de la Ville. En demandant à ces employés d'entrer leurs heures directement dans SAP, on gagnerait du temps, optimiserait le processus et réduirait les risques d'erreurs de saisie.

Processus de formation

La formation externe a coûté 76 776 \$ aux Services d'infrastructure en 2012. L'examen d'un échantillon de ces dépenses a permis d'établir que, dans deux cas, un employé a

autorisé de la formation de manière inadéquate; ainsi, la direction des Services d'infrastructure peut ne pas avoir été au courant de la formation et des coûts afférents.

Selon la *Politique sur l'apprentissage et le perfectionnement* de la Ville, « [l]es activités d'apprentissage sont surtout liées [...] aux plans de perfectionnement indiqués dans l'accord de contribution individuelle (ACI) de l'employé ». L'examen d'un échantillon des ACI 2012 des employés des Services d'infrastructure a permis d'établir qu'aucun n'a été rempli dans les délais, ce qui implique qu'ils n'ont pas pu être utilisés comme prévu lors des évaluations semestrielles et annuelles. Par contre, 89 % des employés dont le plan de perfectionnement a éventuellement été rempli avaient suivi la formation prévue.

La *Politique* précise également que les directeurs généraux ont la responsabilité d' « élaborer et approuver les plans d'apprentissage pour leur service ». Les Services d'infrastructure n'ont pas de plan d'apprentissage; il en résulte que la formation suivie risque de ne pas être conforme à leurs objectifs et priorités. Au moment de la vérification, les Services d'infrastructure avaient rédigé la version préliminaire de leur politique sur la formation; son examen a permis d'établir qu'elle est conforme à la *Politique sur l'apprentissage et le perfectionnement*. La *Politique* ne comprend pas de lignes directrices quant au contenu et à la forme que devrait prendre le plan d'apprentissage d'un service. Les employés du Service des ressources humaines l'ont reconnu, et ils ont précisé que la *Politique* sera revue en tenant compte de cette nécessité.

Recommandations et réponses de la direction

Recommandation 1

Que la Ville mette en œuvre un processus de présentation de rapports et d'analyses mensuels sur le budget de fonctionnement de chaque direction des Services d'infrastructure.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation et l'a déjà mise en œuvre.

Depuis avril 2014, des rapports de fonctionnement mensuels sont produits automatiquement par le Service des finances après la clôture mensuelle des livres, puis acheminés à la direction. Les employés du Service des finances fournissent ensuite à la direction une analyse de tout écart important.

Recommandation 2

Que la Ville mette en œuvre un processus de présentation de rapports sur les dépenses liées aux projets d'immobilisations qui permet de comparer l'ensemble des dépenses prévues aux dépenses réelles pendant l'exercice.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Les employés des Services d'infrastructure collaboreront avec le Service des finances en vue de la mise à jour des plans de dépenses en immobilisations et de la production de rapports comparant les dépenses prévues et réelles d'ici la fin du deuxième trimestre de 2015.

Recommandation 3

Que la Ville modifie le système de production de rapports financiers de sorte à enregistrer séparément les coûts suivants :

- a) Coûts des modifications aux commandes**
- b) Coûts des services externes d'ingénierie sollicités pour le stade de conception et pour celui de la construction**

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Les mesures de contrôle et les processus liés aux projets seront modifiés de sorte à permettre au directeur général et aux gestionnaires d'obtenir des sommaires financiers des coûts des modifications aux commandes, ainsi que de différencier les coûts de conception des contrats d'ingénierie externes des coûts d'administration.

Les Services d'infrastructure collaboreront avec le Service des finances afin de mettre en œuvre cette recommandation d'ici le quatrième trimestre de 2015.

Recommandation 4

Que les Services d'infrastructure :

- c) utilisent les codes de congé et de vacances comme motif des heures supplémentaires effectuées, le cas échéant;**
- d) surveillent les coûts associés aux heures supplémentaires effectuées par les employés prenant en charge le travail de collègues en vacances.**

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Au deuxième trimestre de 2015, on publiera une directive de la direction afin de clarifier l'utilisation existante des codes de congé et de vacances. Un processus amélioré de suivi et de surveillance des heures supplémentaires effectuées en raison des vacances de collègues sera mis en œuvre d'ici le quatrième trimestre de 2015.

Recommandation 5

Que les Services d'infrastructure revoient les documents de procédure internes relatifs aux heures supplémentaires pour veiller à ce qu'ils couvrent les heures supplémentaires de tous les employés.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

La direction reverra les documents de procédure internes des Services d'infrastructure relatifs aux heures supplémentaires pour clarifier l'application de la procédure pour tous les employés. Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le deuxième trimestre de 2015.

Recommandation 6

Que la Ville modifie le processus d'enregistrement des heures de sorte que tous les employés des directions des Services d'infrastructure entrent leurs heures et congés directement dans SAP.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le quatrième trimestre de 2016 par l'intermédiaire du *Plan intégré de gestion du Service*.

Recommandation 7

Que les Services d'infrastructure conçoivent des accords de contribution individuelle (ACI) pour les employés et les évaluent selon le cycle de rendement type établi dans le *Guide du programme à l'intention des membres du GEDP [groupe exclu – Direction et professionnels] et de l'IPPM [Institut professionnel du personnel municipal]*.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

La direction prendra des mesures en vue d'améliorer la conformité au cycle de rendement type établi dans le *Guide du programme à l'intention des membres du GEDP et de l'IPPM*, pendant le processus d'évaluation du rendement de 2015, et procédera à une évaluation de la conformité au deuxième trimestre de 2016.

Recommandation 8

Que les Services d'infrastructure remplissent la section sur les plans de perfectionnement des accords de contribution individuelle (ACI) pour les employés.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

La direction prendra des mesures en vue d'améliorer la conformité pendant le processus d'évaluation du rendement de 2015, et procédera à une évaluation de la conformité d'ici le deuxième trimestre de 2016.

Recommandation 9

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

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Les Services d'infrastructure s'appuieront sur les profils de formation, les listes de fonctions et les descriptions de poste existants pour étayer leur projet de renforcement des compétences, mis en œuvre dans le cadre du *Plan intégré de gestion du Service*.

Le projet de renforcement des compétences aborde les objectifs pour l'évaluation des rôles et compétences, les aptitudes nécessaires au soutien des nouveaux processus, l'évolution des rôles et attentes des Services d'infrastructure, de même que l'optimisation du savoir-faire et du soutien communs, au besoin, afin d'aligner la stratégie d'apprentissage du projet à la stratégie globale de formation ou d'apprentissage de la Ville. Le projet de renforcement des compétences sera mis en œuvre d'ici le deuxième trimestre de 2017.

Économies potentielles

Réduction des heures supplémentaires pendant la saison de la construction

Les heures supplémentaires pendant la saison de la construction, de mai à septembre, pourraient être réduites si on refusait les demandes de vacances continues des employés de la construction des Services d'infrastructure pendant cette période. Au cours de la saison de la construction de 2012, les heures supplémentaires ont coûté 133 435 \$ aux Services d'infrastructure.

Conclusion

Essentiellement, la gestion administrative des Services d'infrastructure est saine, mais on peut améliorer les mesures de contrôle et réaliser des économies.



Remerciements

L'équipe de vérification souhaite remercier la direction et les employés pour leur collaboration et leur aide.