

# Rapport de la vérificatrice générale de la Ville de Saguenay

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012

Ville de  
**Saguenay**



Le 27 mai 2013

Monsieur Jean Tremblay, maire  
Ville de Saguenay  
201, rue Racine Est, C.P. 8060  
Chicoutimi (Québec) G7H 5B8

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., c. C-19), je vous transmets mon rapport à titre de vérificatrice générale de la Ville de Saguenay, pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2012.

Ce rapport inclut également le rapport des auditeurs indépendants sur les comptes relatifs à la vérificatrice générale.

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

La vérificatrice générale de la Ville de Saguenay,

Rina Zampieri, CPA, CA, M.A.P  
201, rue Racine Est, C.P. 8060  
Chicoutimi (Québec) G7H 5B8

RZ/jg

## TABLE DES MATIÈRES GÉNÉRALE

Introduction.....	4
Faits saillants du rapport .....	6
Mandat, obligations et objectifs de la vérificatrice générale .....	14
<b>SECTION I — VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES.....</b>	<b>17</b>
<b>Chapitre 1 —</b> Audit de la performance de la gestion énergétique des bâtiments municipaux....	<b>19</b>
<b>Chapitre 2 —</b> Vérification de l'optimisation des ressources de la gestion des activités de la santé et sécurité au travail de la Société de transport du Saguenay.....	<b>73</b>
<b>SECTION II — VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ.....</b>	<b>93</b>
<b>Chapitre 3 —</b> Vérification de la gestion de la qualité de l'eau des piscines de la Ville de Saguenay .....	<b>95</b>
<b>Chapitre 4 —</b> Vérification de la gestion des revenus d'Hydro-Jonquière .....	<b>109</b>
<b>Chapitre 5 —</b> Vérification de la conformité du traitement des élus municipaux.....	<b>119</b>
<b>Chapitre 6 —</b> Organismes recevant des subventions annuelles de 100 000 \$ et plus.....	<b>123</b>
<b>SECTION III — SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES EXERCICES ANTÉRIEURS .....</b>	<b>127</b>
<b>Chapitre 7 —</b> Vérification de la conformité de la gestion des revenus divers.....	<b>129</b>
<b>Chapitre 8 —</b> Tableau des recommandations des exercices antérieurs.....	<b>137</b>
<b>SECTION IV — VÉRIFICATION FINANCIÈRE .....</b>	<b>163</b>
<b>Chapitre 9 —</b> Audits financiers 2012.....	<b>165</b>
<b>Chapitre 10 —</b> État des crédits et dépenses du bureau de la vérificatrice générale et rapport de l'auditeur indépendant.....	<b>167</b>
<b>Annexe 1 —</b> Disposition de la <i>loi sur les cités et villes (L.R.Q., c. C-19)</i> .....	<b>171</b>

## **INTRODUCTION**

---

Les élus municipaux doivent s'assurer que les services offerts par la municipalité répondent aux besoins de leurs citoyens. Dans le cadre du mandat qui leur est confié par la population, les élus adoptent des orientations, élaborent des politiques, établissent des règlements.

La mise en œuvre des orientations, des politiques et de la réglementation exige des élus qu'ils prennent des décisions relativement au budget et aux investissements de la municipalité, à l'embauche du personnel, à l'octroi de contrats et à la révision de la réglementation.

Les élus confient à l'administration municipale l'application de leurs décisions. Ils doivent toutefois assurer un contrôle sur leur mise en œuvre et leur réalisation, sur l'application de la réglementation et sur la réalisation des prévisions budgétaires. Ce rôle d'administrateur leur est confié par les citoyens. Les élus doivent s'assurer de l'utilisation rationnelle des ressources de la municipalité et de l'efficacité de la machine municipale. Sans se substituer aux devoirs de contrôle des élus, les travaux du vérificateur général apportent un éclairage différent sur la conformité des opérations aux lois, règlements et politiques de la municipalité ainsi que sur l'efficacité et l'efficience des services municipaux. Les travaux du vérificateur général permettent également d'informer les citoyens sur la façon dont sont utilisés les deniers municipaux.

Au cours du cycle de vérification qui s'est terminé en avril 2013, j'ai réalisé les mandats suivants :

- Audit de la performance de la gestion énergétique des bâtiments municipaux;
- Vérification de l'optimisation des ressources de la gestion des activités de la santé et sécurité au travail de la Société de transport du Saguenay;
- Vérification de la gestion de la qualité de l'eau des piscines de la Ville de Saguenay;
- Vérification de la conformité de la gestion des revenus d'Hydro-Jonquière;
- Vérification de la conformité de la rémunération des élus municipaux.

J'ai également procédé à la vérification de la mise en application des recommandations d'un mandat que j'avais effectuée en 2009, soit :

- La vérification de la conformité de la gestion des revenus divers.

Comme exigé par la loi, j'ai procédé à l'audit des états financiers de :

- La Ville de Saguenay;
- La Société de transport du Saguenay;
- Centre local de développement de Saguenay.

J'ai également audité et émis un rapport concernant le taux global de taxation de la Ville de Saguenay.

Mes travaux d'audit et de vérification ont été faits en collaboration avec les firmes suivantes : Diane Fugère CPA, CA, Mallette et Deloitte.

Je tiens à remercier l'ensemble des gestionnaires et employés municipaux qui m'ont offert leur plus complète collaboration dans l'accomplissement de mon mandat.

## **FAITS SAILLANTS DU RAPPORT**

---

Cette section présente un résumé des constats et recommandations inclus dans le rapport et ne peut se substituer à la lecture intégrale du document.

### **Audit de la performance de la gestion énergétique des bâtiments municipaux**

Dans la continuité des rapports que j'ai produits depuis que j'occupe le poste de vérificatrice générale, j'ai voulu encore cette année effectuer un mandat en lien avec le développement durable.

J'ai donc procédé à l'audit de la performance de la gestion énergétique des bâtiments municipaux.

En 2007, mon prédécesseur avait effectué une vérification ayant comme objectif de vérifier si la Ville faisait une saine gestion de l'énergie et de ses coûts. Suite à l'émission du rapport, la Ville a adopté un plan d'action 2008-2011 comportant de nombreuses actions afin de réaliser des objectifs d'amélioration de la performance de la gestion de l'énergie.

La mission d'audit que j'ai effectuée avait pour objectifs de m'assurer que la Ville de Saguenay a appliqué les recommandations du rapport 2007, a atteint les objectifs de son plan d'action 2008-2011 et a effectué une gestion performante de sa consommation énergétique des bâtiments municipaux supportée par une structure organisationnelle adéquate.

Les résultats de ma vérification indiquent que la Ville de Saguenay :

- A réalisé ou majoritairement réalisé la mise en œuvre de la totalité des recommandations du rapport du vérificateur au 31 décembre 2007;
- A réalisé seulement une partie de la mise en place des actions prévues dans le plan d'action 2008-2011;
- A partiellement mis en place les ressources humaines et matérielles nécessaires pour améliorer son efficacité énergétique;

- Bénéficie de plusieurs programmes de subventions existants pour améliorer son efficacité énergétique. Il est toutefois impossible de s'assurer qu'elle bénéficie de tous les programmes d'aide financière disponibles;
- Doit revoir ses objectifs d'amélioration de l'efficacité énergétique et mettre en place des mesures d'évaluation de sa performance et des outils afin de rendre compte des progrès réalisés.

J'ai émis 16 recommandations relativement à ce mandat, dont voici un résumé.

La direction devrait :

- Refaire un plan d'action quinquennal visant l'amélioration de l'efficacité énergétique;
- Reconduire dans son plan d'action quinquennal les objectifs visant l'inspection, l'ajustement et les réparations des équipements actuels ainsi qu'une revue périodique des différents systèmes et mettre en place des procédés d'audit afin de s'assurer que les conditions optimales des actions réalisées en matière d'économie d'énergie sont respectées;
- Procéder à l'analyse de la consommation énergétique de tous les bâtiments en faisant ressortir les moins performants, les investissements requis, les subventions potentielles et d'établir un plan d'action échelonné sur 5 ans pour améliorer la performance globale des bâtiments;
- Mettre en place un comité d'amélioration de l'efficacité énergétique responsable du plan d'action composé de membres provenant de la Direction générale, des hommes de maintenance, de la Division du développement durable et des services étant les plus gros utilisateurs d'énergie;
- Créer de façon permanente le poste de coordonnateur à la gestion de l'énergie;
- Augmenter le montant dédié aux projets d'économie d'énergie en réinvestissant pour une période déterminée les économies annuelles récurrentes que procurent ces projets;

- Structurer et formaliser son processus de vigie au niveau des programmes de subventions afin d'avoir l'assurance d'être au fait de toutes les opportunités offertes et évaluer les programmes d'aide financière disponibles et sélectionner ceux qui sont alignés avec le plan d'action de la Ville;
- Mettre en place des outils de gestion lui permettant de suivre les projets d'économie d'énergie et mesurer s'ils ont réellement généré les bénéfices escomptés;
- Développer des indicateurs de gestion lui permettant de mesurer les résultats et fournir à la Direction générale et aux élus une reddition de comptes complète;
- Communiquer à tous les services le plan d'action en efficacité énergétique et mettre en place une campagne de sensibilisation continue afin d'inciter les employés à adopter des comportements permettant d'économiser de l'énergie.

### **Vérification de l'optimisation des ressources de la gestion des activités de la santé et sécurité au travail de la Société de transport du Saguenay**

La mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que la gestion administrative effectuée par la Société de transport du Saguenay (STS) permet une prise en charge des activités en santé et sécurité au travail et plus particulièrement que les activités de prévention et d'indemnisation en santé et sécurité au travail sont effectuées en conformité avec les exigences légales et en considérant les saines pratiques de gestion.

Les résultats de ma vérification indiquent que :

Le personnel et la direction de la Société de transport du Saguenay effectuent de multiples activités de gestion des dossiers de SST, cependant elle doit apporter des améliorations quant à la documentation et l'organisation du travail au niveau de la gestion administrative du dossier de la santé et sécurité du travail ainsi qu'aux activités de prévention et d'indemnisation.

J'ai émis 7 recommandations relativement à ce mandat, dont voici un résumé :

La direction devrait :

- Devancer la date de livraison prévue de la politique SST;
- Concernant la gestion administrative du dossier de santé et sécurité au travail, de documenter :
  - Les différentes activités réalisées en regard de la gestion et la coordination des activités administratives relatives à la SST et de valider que les activités rencontrent les attentes en matière de diligence raisonnable;
  - Les décisions prises par la haute direction en regard des dossiers SST et d'effectuer, au moins annuellement, une reddition de comptes à l'égard de la situation financière de la STS pour le dossier SST;
  - Les rôles et responsabilités des intervenants à la gestion des dossiers SST et les processus de travail afférents.
- Concernant la gestion des activités de prévention :
  - D'élaborer un programme de prévention dans le respect des exigences légales et en considérant les saines pratiques et le faire approuver par les comités SST, tel que le prévoit l'article 60 de la Loi;
  - D'élaborer un programme de formation et le faire approuver annuellement par les comités SST;
    - De documenter les activités de formation qui sont réalisées lors de l'embauche ou du retour au travail ainsi que toutes les formations qui sont dispensées aux employés et aux gestionnaires, de prévoir un registre de formation et en assurer le suivi.
- Concernant les rôles des comités en santé et sécurité au travail :
  - Énoncer clairement dans le programme de prévention les rôles et responsabilités des comités SST et s'assurer que les membres de ces

comités en sont informés et qu'ils en comprennent la teneur;

- Revoir les sujets discutés lors des rencontres des comités SST, se limiter à ceux qui relèvent de leur responsabilité et obtenir les approbations requises de la part des comités SST, tels qu'énoncés dans la LSST, et en faire mention dans les procès-verbaux;
  - Étendre l'utilisation d'un formulaire de relevé de conditions dangereuses à l'ensemble des employés et s'assurer de présenter au comité SST un portrait complet des situations rapportées et des correctifs réalisés;
  - Présenter aux comités SST les rapports d'enquêtes et consigner le tout aux procès-verbaux.
- Concernant la gestion des activités d'indemnisation :
    - D'offrir une formation adaptée à la directrice des ressources humaines concernant la gestion des dossiers d'indemnisation et un accompagnement pour accroître la qualité de la prise en charge du dossier;
    - De procéder à une révision détaillée des dossiers en cours de traitement pour identifier les actions qui pourraient être entreprises pour atténuer les cotisations futures de CSST;
    - De documenter au dossier de l'évènement la nature des discussions tenues avec les représentants de la direction ainsi que les conclusions et de consigner sur la note évolutive la date, les sujets discutés et les conclusions.
  - Concernant la gestion documentaire des dossiers :
    - De revoir les mécanismes utilisés pour la consignation des informations et le suivi des dossiers notamment, le contenu de la note évolutive, la

préservation des dossiers physiques des événements et le contenu du fichier Excel utilisé pour le suivi des dossiers;

- D'impliquer les responsables de la gestion des dossiers SST dans l'analyse du logiciel qui sera utilisé pour la gestion des dossiers SST.

### **Vérification de la gestion de la qualité de l'eau des piscines de la Ville de Saguenay**

La mission d'audit que j'ai effectuée avait pour objectif de m'assurer que :

- Les politiques et procédures d'entretien des piscines de la Ville sont conformes à celles du Règlement;
- Les tests d'eau des piscines sont effectués selon la fréquence prescrite par le Règlement et sont documentés et conservés selon les délais requis;
- Les résultats des tests d'eau des piscines sont conformes aux standards du Règlement, et dans le cas contraire, les mesures appropriées sont prises en temps opportun pour régler la situation.

Les résultats de ma vérification indiquent que tous les objectifs sont atteints et que les politiques et procédures sont conformes à la réglementation provinciale.

J'ai émis 4 recommandations mineures relativement à ce mandat concernant principalement la documentation des procédures.

### **Vérification la gestion des revenus d'Hydro-Jonquière**

En 2012, la Ville de Saguenay a procédé à l'implantation d'un nouveau système de facturation au Service Hydro-Jonquière. La mission d'audit que j'ai effectuée avait pour objectifs de m'assurer que les contrôles internes sur les revenus sont efficaces et que le nouveau système fonctionne et que ses fonctionnalités sont performantes, complètes et bien exploitées.

Les résultats de ma vérification indiquent que :

- Des contrôles pertinents ont été conçus et mis en place et qu'ils sont efficaces;

- L'implantation du nouveau système informatique n'est pas encore complétée, cependant, celle-ci est très avancée, le système est opérationnel et l'ensemble des fonctionnalités chemine adéquatement. La finalisation de l'implantation consiste principalement à l'adaptation et la personnalisation de rapports et à la correction de certaines fonctionnalités;
- Les fonctionnalités du nouveau système informatique sont performantes, complètes et bien exploitées par les utilisateurs;
- L'organisation et la répartition des tâches sont adéquates, considérant le niveau réduit de l'équipe du personnel.

J'ai émis 5 recommandations mineures portant principalement sur les accès au système.

### **Suivi de l'application des recommandations du rapport de vérification portant sur la conformité de la gestion des revenus divers à la Ville de Saguenay**

Dans mon rapport annuel pour l'année 2009, je présentais les résultats d'une vérification sur la conformité de la gestion des revenus divers. J'ai procédé à un suivi de l'application des recommandations que j'avais émises dans ce rapport.

Sur un total de 15 recommandations, 4 étaient appliquées, 7 étaient en cours d'application et 4 recommandations n'étaient pas appliquées.

Pour la plupart des recommandations qui sont en cours d'application, les services nous assurent qu'ils les ont appliquées, mais il n'y a pas de procédure formelle écrite et de plus, il n'y a pas de trace de vérification sur les documents à titre d'approbation.

### **États financiers et taux global de taxation de la Ville et états financiers des organismes inclus dans le périmètre comptable**

J'ai émis des rapports d'audit sur les états financiers consolidés de la Ville, sur son taux global de taxation ainsi que sur les états financiers de la Société de Transport du Saguenay et du Centre local de développement de la Ville de Saguenay.

### **Vérification de la conformité de la rémunération des élus municipaux**

J'ai procédé à la vérification du traitement des élus municipaux pour l'année 2012 et il appert que la rémunération et l'allocation des dépenses qui leur ont été versées sont conformes à la Loi et au règlement.

### **Organismes recevant des subventions de 100 000 \$ et plus**

J'ai demandé les états financiers des 28 organismes ayant reçu une subvention de 100 000 \$ et plus de la municipalité. Plusieurs organismes ne soumettent pas leurs états financiers à un audit financier ce qui ne respecte pas la Loi des cités et des villes.

## **MANDAT, OBLIGATIONS ET OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE**

---

### **Mandat**

Toute municipalité de 100 000 habitants et plus a l'obligation, selon l'article 107.1 de la *Loi sur les cités et villes* d'avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général. Le mandat du vérificateur général est défini par les articles 107.7 et 107.8 de la *Loi sur les cités et villes*.

Ces articles spécifient que :

Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et des 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 du conseil d'administration;
  - c.** La municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation.

La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale visée comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière (audit financier), la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives et la vérification de l'optimisation des ressources (aussi appelée audit de gestion ou audit de la performance).

Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales.

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :

---

**Mandat, obligations et objectifs de la vérificatrice générale**

- De prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
- D'exiger de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale visée, tous les renseignements, les rapports et les explications qu'il juge nécessaires.

Le mandat du vérificateur général comporte trois volets. Il doit, dans un premier temps, effectuer l'audit des états financiers de la municipalité et des organismes inclus dans le périmètre comptable de la municipalité comme la Société de transport du Saguenay et le Centre local de développement de la Ville de Saguenay. L'audit comprend un ensemble de procédés conformément aux normes d'audit généralement reconnues par *l'Institut canadien des comptables agréés du Canada* et vise à donner une opinion sur la fidélité des états financiers préparés par la direction de la Ville ou des organismes concernés. Ce travail est réalisé conjointement avec les auditeurs externes lorsque la Loi l'exige.

Le vérificateur général doit également procéder à la vérification de la conformité des opérations de la Ville et des organismes quant aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives. L'audit de conformité permet de cibler un secteur d'activité donné et de s'assurer du respect des lois, règlements et politiques y afférent ainsi que de la validité des contrôles internes.

Finalement, le vérificateur général doit procéder à des vérifications d'optimisation des ressources aussi appelées audit de gestion ou audit de la performance. Ce type de vérification a pour but d'évaluer si les ressources sont bien administrées, si les activités sont gérées dans le respect des principes d'économie, d'efficacité et d'efficience et si des procédures satisfaisantes ont été instaurées pour en mesurer les résultats et ainsi en rendre compte aux élus et à la population.

### **Obligations**

Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au maire un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner :

- Le vérificateur général fait rapport au conseil de son audit des états financiers de la municipalité et de l'état établissant le taux global de taxation;

- Le vérificateur général fait rapport aux conseils d'administration des autres organismes vérifiés de son audit des états financiers.

## **Budget**

Les crédits budgétaires du vérificateur général sont prévus à l'article 107.5 de la *Loi sur les cités et villes* et le montant minimum est calculé selon un pourcentage du budget de la municipalité. Le législateur a opté pour cette méthode afin d'assurer l'indépendance financière du vérificateur général. Les dépenses du vérificateur font l'objet d'un audit indépendant de la part des auditeurs externes. L'état des crédits et dépenses et le rapport de l'auditeur indépendant sont présentés au *chapitre 10* du présent rapport.

## **Objectifs**

Afin de réaliser mon mandat, je me suis fixée les objectifs suivants :

- Travailler en collaboration avec les gestionnaires et leurs employés;
- Participer à l'amélioration de la performance de la municipalité en procédant à des vérifications d'optimisation des ressources ciblées;
- Produire des recommandations réalistes qui contribueront à l'amélioration de la gestion de la Ville de Saguenay;
- Coordonner mes travaux avec ceux des auditeurs externes afin d'éviter tout dédoublement.

C'est dans cette optique que j'entends travailler et fournir aux élus et à la population une information objective leur permettant d'apprécier la gestion faite par l'administration municipale.

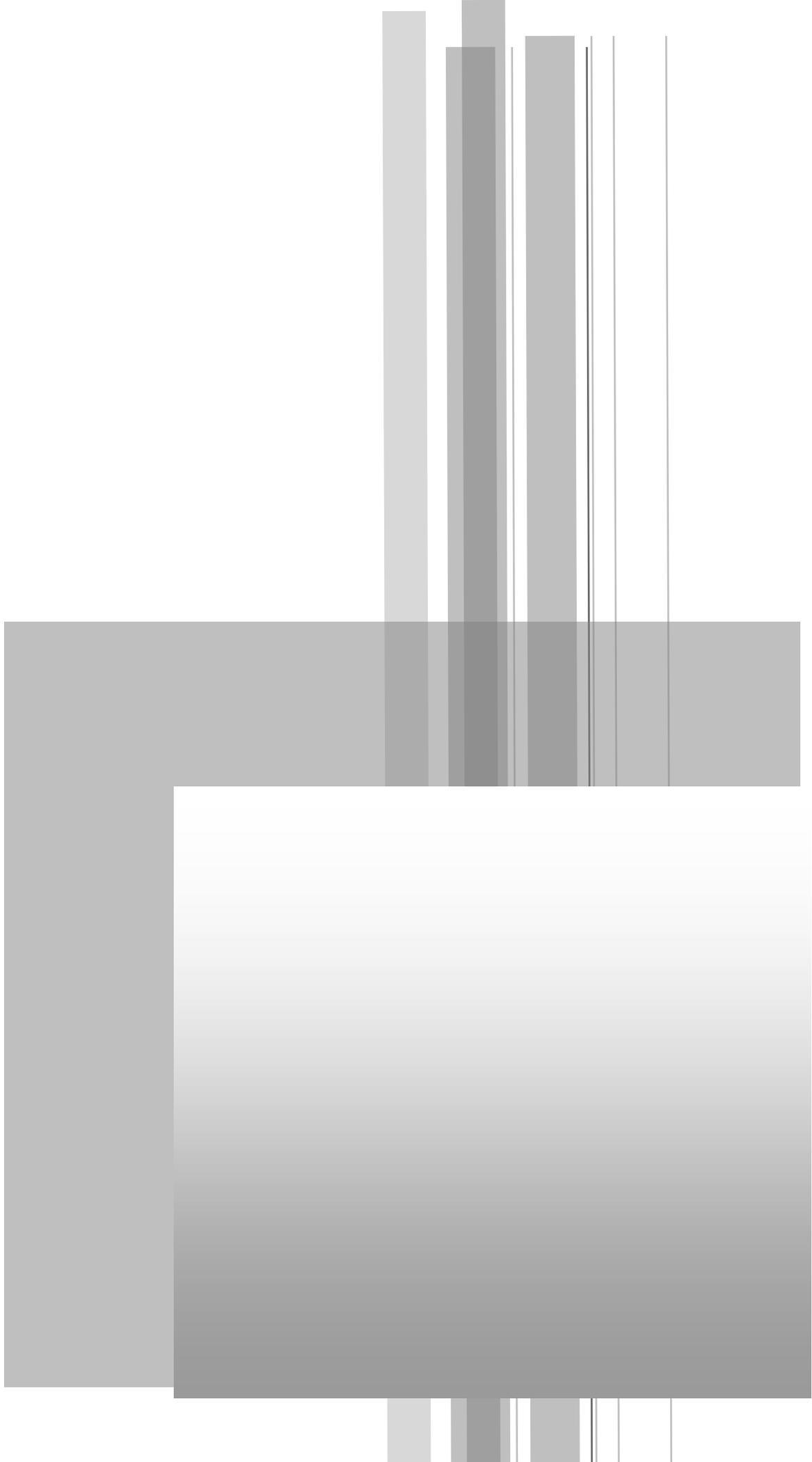
# SECTION I — VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES

## **Chapitre 1 —**

Audit de la performance de la gestion énergétique des  
bâtiments municipaux ..... **19**

## **Chapitre 2 —**

Vérification de l'optimisation des ressources de la  
gestion des activités de la santé et sécurité au travail de  
la Société de transport du Saguenay ..... **73**



# CHAPITRE 1

*Audit de la performance de la gestion  
énergétique des bâtiments municipaux*

**SERVICE DES IMMEUBLES ET ÉQUIPEMENTS  
MOTORISÉS**



## TABLE DES MATIÈRES

1.	<i>MISE EN CONTEXTE</i> .....	22
2.	<i>LOGICIEL, UNITÉS DE MESURE UTILISÉES ET CONCEPTS EN MATIÈRE D'ÉCONOMIE D'ÉNERGIE</i> .....	22
3.	<i>OBJECTIFS DE L'AUDIT</i> .....	24
4.	<i>ÉTENDUE DE L'AUDIT</i> .....	25
5.	<i>RÉSUMÉ DU TRAVAIL EFFECTUÉ</i> .....	25
6.	<i>RÉSULTAT DE L'AUDIT</i> .....	25
6.1	Principaux constats et recommandations.....	26
7.	<i>ÉTAT DE LA SITUATION ACTUELLE</i> .....	26
7.1	Plan d'action 2008-2011 .....	27
7.2	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.....	27
7.3	Projets d'économie d'énergie réalisés.....	28
8.	<i>CONSTATS ET RECOMMANDATIONS</i> .....	28
8.1	Planification de la gestion de l'énergie des bâtiments .....	28
8.2	Ressources humaines et matérielles .....	31
8.3	Programmes de subventions .....	34
8.4	Outils de gestion, indicateurs de performance et reddition de comptes.....	35
8.5	Développement durable .....	38
9.	<i>MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU RAPPORT 2007</i> .....	40
10.	<i>MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION</i> .....	42
11.	<i>RESSOURCES HUMAINES ET MATÉRIELLES DÉDIÉES À L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE</i> .....	52
11.1	Ressources humaines.....	52
11.2	Ressources matérielles .....	53
12.	<i>ÉVALUATION DE L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DEPUIS LE RAPPORT DE 2007</i> .....	53
12.1	Ensemble des bâtiments de la Ville de Saguenay (échantillon de base) .....	54
12.2	Bâtiments ayant fait l'objet de mesures d'efficacité énergétique .....	55

<b>13.</b>	<b><i>LISTE DES PRINCIPAUX PROJETS D'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE.....</i></b>	<b><i>57</i></b>
<b>14.</b>	<b><i>ANNEXE 1 — Méthode d'évaluation utilisée pour mesurer l'état d'avancement de l'application des recommandations du rapport 2007 du vérificateur général et des actions prévues au plan d'action 2008-2011 .....</i></b>	<b><i>68</i></b>
<b>15.</b>	<b><i>COMMENTAIRES DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION.....</i></b>	<b><i>69</i></b>

## **1. MISE EN CONTEXTE**

---

Pour l'année 2012, la dépense totale d'énergie des bâtiments en électricité, gaz naturel et huile à chauffage s'est élevée à 8,3 millions de dollars. La Ville possède plus de 400 bâtiments municipaux composés, entre autres, d'édifices administratifs, de piscines, de stations de pompage, d'usines de filtration et d'épuration des eaux, d'arénas, de bibliothèques et de garages. La diversité des bâtiments de leurs utilisations et leurs composantes (réfrigération, pompe, ventilation, climatisation, système de chauffage) représente un défi de taille en matière de gestion d'énergie pour la Ville de Saguenay.

Dans son rapport annuel 2007, le vérificateur général de la Ville de Saguenay présentait les résultats d'un audit de la gestion énergétique des bâtiments municipaux. L'objectif du mandat était de vérifier si la Ville faisait une saine gestion de l'énergie et de ses coûts. Le rapport émis comprenait huit recommandations.

Suite au rapport d'audit 2007, la Ville a rapidement réagi en produisant et déposant en mai 2008, un plan d'action 2008-2011.

Considérant l'ampleur des montants en cause et la démarche entreprise par la Ville au niveau du développement durable, j'ai voulu vérifier si la Ville effectue une gestion performante de sa consommation énergétique des bâtiments municipaux.

## **2. LOGICIEL, UNITÉS DE MESURE UTILISÉES ET CONCEPTS EN MATIÈRE D'ÉCONOMIE D'ÉNERGIE**

---

### **Logiciel Helios**

La Ville de Saguenay utilise le logiciel d'efficacité énergétique Helios développé par la Société Grics, firme spécialisée dans le développement de logiciels dans le domaine institutionnel et gouvernemental. Ce logiciel est utilisé dans plusieurs municipalités et institutions.

**L'indice de coût au mètre carré**

Cet indice permet de connaître le coût d'énergie au mètre carré pour chacun des bâtiments. La prise de données de cette information se fait à partir des factures reçues d'Hydro-Québec, d'Hydro-Jonquière, du fournisseur de mazout et de Gaz Métro. Le logiciel Helios considère la superficie du bâtiment et établit l'information. Cette façon de faire est conforme à la méthodologie normalement utilisée.

**L'indice de consommation au mètre carré**

Cet indice permet de connaître pour chacun des bâtiments le nombre de gigajoules consommés au mètre carré et d'obtenir ainsi des comparables entre les établissements quelle que soit la source d'énergie consommée. Le gigajoule est une unité de mesure internationale permettant de quantifier l'énergie. Le calcul de cet indice se fait à partir d'un compteur par bâtiment qui comptabilise la quantité d'énergie. Le logiciel Helios considère la superficie du bâtiment et établit l'information. Cette façon de faire est conforme à la méthodologie normalement utilisée.

**Le négawatt**

Le négawatt est une unité non officielle mesurant une puissance d'énergie dont on économise l'utilisation (des watts « en moins ») grâce à une action préalable de réduction, fruit d'une innovation technologique ou d'un changement de comportement.

**Degrés-jours de chauffage**

On compte un degré-jour de chauffage pour chaque degré dont la température moyenne quotidienne est inférieure à 18 °C. Si la température est égale ou supérieure à 18 °C, le nombre de degrés-jours sera zéro.

**Méthodologie d'évaluation de la mise en œuvre des *Périodes de récupération de l'investissement* (PRI)**

Un des concepts fondamentaux dans l'univers de l'efficacité énergétique est la *Période de récupération de l'investissement* (PRI). Cet aspect marque le temps que prend une intervention

pour se rembourser et par la suite devenir rentable. Par exemple, si l'investissement d'une mesure d'efficacité énergétique coûte 8 000 \$ et fait économiser 4 000 \$ par année, on dira que la PRI est alors de deux ans. Ainsi seront priorisées les interventions avec la PRI la plus rapide. À la Ville de Saguenay, on définit trois catégories de PRI, soit celle de un à deux ans, celle de trois à cinq ans et finalement celle de cinq ans et plus. Cette façon de faire est conforme aux pratiques habituelles dans le domaine de l'efficacité énergétique.

Bien entendu, si le prix de l'énergie fluctue dans le temps, cela peut changer la PRI initialement calculée. Un autre élément qui rend plus complexe l'établissement de la période de récupération est lorsqu'il y a des changements d'usage venant modifier la consommation habituelle. Finalement, un autre élément devant être considéré est la possibilité d'obtention de subvention permettant de réduire la PRI d'une intervention.

### **3. OBJECTIFS DE L'AUDIT**

---

Cette mission d'audit a pour objectif de vérifier si la Ville de Saguenay effectue une gestion performante de sa consommation énergétique des bâtiments municipaux. Le mandat a pour but de s'assurer que la Ville :

- A mis en œuvre les recommandations émises dans le rapport du vérificateur général au 31 décembre 2007;
- A atteint les objectifs de son plan d'action 2008-2011 touchant l'efficacité énergétique pour le volet « bâtiments »;
- A mis en place les ressources humaines et matérielles nécessaires pour améliorer son efficacité énergétique;
- A amélioré sa performance énergétique depuis la dernière vérification;
- A bénéficié des programmes de subventions existants pour améliorer son efficacité énergétique;
- S'est dotée d'objectifs clairs d'amélioration de son efficacité énergétique et est en mesure d'évaluer sa performance et de rendre compte des progrès réalisés.

#### **4. ÉTENDUE DE L'AUDIT**

---

L'audit a eu lieu de novembre 2012 à mars 2013 et a porté sur les actions entreprises par de la Ville au cours des années 2007 à 2012 en matière de gestion énergétique des bâtiments municipaux.

#### **5. RÉSUMÉ DU TRAVAIL EFFECTUÉ**

---

Les principaux procédés d'audit suivants ont été utilisés :

- Entretiens avec les principaux intervenants au sein de la Ville afin de déterminer les outils en place, les mesures de contrôle et la méthodologie de quantification;
- Examen et analyse de la documentation pertinente;
- Prise de connaissance des systèmes de gestion et des outils utilisés par la Ville;
- Par le biais d'une grille d'analyse, évaluer si, depuis le dernier audit, les gestionnaires de bâtiments ont mis en place les recommandations du rapport 2007 et les actions prévues au plan d'action 2008-2011.

Je souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé à l'audit pour leur coopération tout au long de ce mandat.

#### **6. RÉSULTAT DE L'AUDIT**

---

Sur la base du travail effectué, il appert que la Ville de Saguenay :

- A réalisé ou majoritairement réalisé la mise en œuvre de la totalité des recommandations du rapport du vérificateur au 31 décembre 2007;
- A réalisé seulement une partie de la mise en place des actions prévues dans le plan d'action 2008-2011;

- A partiellement mis en place les ressources humaines et matérielles nécessaires pour améliorer son efficacité énergétique;
- A bénéficié de plusieurs programmes de subventions existants pour améliorer son efficacité énergétique. Il est toutefois impossible de s'assurer qu'elle bénéficie de tous les programmes d'aide financière disponibles;
- Doit revoir ses objectifs d'amélioration de l'efficacité énergétique et mettre en place des mesures d'évaluation de sa performance et des outils afin de rendre compte des progrès réalisés.

Nous ne sommes pas en mesure de statuer sur l'amélioration ou non de la performance énergétique globale. Cependant, sur la base des tests effectués, la performance des bâtiments ayant fait l'objet de mesures d'efficacité énergétique a été améliorée.

### *6.1 Principaux constats et recommandations*

Les principaux constats et recommandations inclus dans le rapport traitent des aspects suivants :

- La planification de l'amélioration de la gestion énergétique des bâtiments;
- La structure organisationnelle pour gérer la gestion de l'énergie;
- La mesure et la reddition de comptes en matière de performance de la gestion énergétique des bâtiments.

## **7. ÉTAT DE LA SITUATION ACTUELLE**

---

Avant de présenter les constats identifiés dans le cadre du présent audit, il est important de dresser un portrait de la situation actuelle et de la démarche entreprise par la Ville en matière d'amélioration de la gestion énergétique des bâtiments.

### *7.1 Plan d'action 2008-2011*

Suite au rapport du vérificateur général au 31 décembre 2007 portant sur la gestion énergétique des bâtiments à la Ville de Saguenay, le directeur du Service des immeubles et équipements motorisés a préparé un plan d'action afin d'encadrer la démarche d'amélioration de la performance de ce secteur portant sur les années 2008 à 2011.

Les orientations générales du plan d'action sont les suivantes :

- Susciter l'intérêt des utilisateurs à économiser l'énergie;
- Réduire la consommation d'énergie des équipements et bâtiments actuels;
- Améliorer la consommation d'énergie des bâtiments;
- Réduire les coûts d'énergie.

L'une des étapes charnières du plan d'action consistait à engager une ressource affectée exclusivement à la gestion de l'énergie. Cette étape n'a été franchie qu'au printemps 2010 repoussant ainsi la réalisation de la majorité des actions prévues au plan.

Les actions qui ont été privilégiées jusqu'à maintenant sont celles qui pouvaient être réalisées par le coordonnateur à la gestion de l'énergie et dont le bénéfice pouvait être constaté à court terme.

### *7.2 Coordonnateur à la gestion de l'énergie*

Le coordonnateur à la gestion de l'énergie a été embauché de façon temporaire en avril 2010. La Ville a fait le choix d'engager une ressource temporaire afin de valider si la création de ce poste serait justifiée par des économies réelles. Ce poste a toujours un statut temporaire en février 2013.

Au cours de l'année 2010, sa principale tâche a été de mettre à jour et de structurer les données dans le logiciel Helios. Depuis, tout en continuant d'être responsable de la mise à jour et de l'opération du système de gestion de l'énergie, son principal mandat est d'identifier et de mettre

en œuvre les mesures d'économie d'énergie donnant droit à des subventions et dont la récupération en économie d'énergie se réalise le plus rapidement possible.

### *7.3 Projets d'économie d'énergie réalisés*

Depuis l'automne 2010, près d'une cinquantaine d'actions et de projets ont été entrepris en économie d'énergie. Ces projets, incluant ceux en cours, ont nécessité un investissement de 743 000 \$ et ont bénéficié de subventions de 399 000 \$. Cela représente donc un déboursé net pour la Ville de 344 000 \$. Selon les prévisions du Service des immeubles et équipements motorisés, ces projets devraient générer une économie annuelle récurrente de 661 000 \$. L'économie d'énergie de certains projets est vérifiable; ce n'est cependant pas le cas pour tous les projets considérant que l'économie escomptée de certaines actions n'aura d'effet qu'au courant de l'année 2013 et qu'elles peuvent être influencées par les conditions climatiques et l'utilisation plus ou moins accrue des bâtiments et de leurs équipements.

Pour l'année 2013, le Service des immeubles et équipements motorisés a réduit son budget de dépenses d'énergie de 340 000 \$, afin de refléter la diminution des coûts suite aux projets d'économie d'énergie.

## **8. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS**

---

### *8.1 Planification de la gestion de l'énergie des bâtiments*

Nous avons constaté que la démarche réalisée en matière de gestion d'énergie par la Ville au cours des trois dernières années avait privilégié les actions ponctuelles à court terme impliquant presque exclusivement l'action du coordonnateur à la gestion de l'énergie. La plupart des actions choisies étaient celles qui pouvaient être financées par des subventions et dont la PRI (*Période de récupération de l'investissement*) en économie d'énergie était à court terme.

Cette approche s'explique par la nécessité pour le Service des immeubles et équipements motorisés de :

- Démontrer la pertinence de la création d'un poste de coordonnateur en gestion d'énergie;

- D'obtenir des subventions afin de financer les actions en efficacité énergétique;
- De profiter de certains programmes de subventions dont l'échéance était connue et à court terme;
- D'améliorer l'efficacité énergétique de bâtiments et d'équipements dont la rénovation ou la construction était en cours.

Cette stratégie a porté fruit puisqu'elle a permis en trois ans de bénéficier de près de 400 000 \$ de subvention et de réduire le budget de dépense d'énergie de 340 000 \$. Le plan d'action comportait toutefois des objectifs non encore réalisés à ce jour dont les actions devaient impliquer les hommes de maintenance et prévoyaient des actions continues. Il prévoyait également des objectifs à plus long terme dont les actions n'ont pas été effectuées.

Voici les objectifs du plan d'action non encore atteints à ce jour :

- **Objectif 7** : Inspecter les différents systèmes installés dans les bâtiments et effectuer les ajustements et les réparations nécessaires afin de réduire leur consommation;
- **Objectif 10** : Revoir les horaires et les températures d'opération des systèmes de chauffage et de ventilation des bâtiments;
- **Objectif 13** : Établir une procédure d'entretien des bâtiments spécifique au Service des immeubles et équipements motorisés pour économiser de l'énergie;
- **Objectif 14** : Analyser, comparer et recommander les investissements nécessaires pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments.

La raison principale expliquant que les objectifs 7, 10 et 13 n'ont pu être réalisés est, d'une part, le manque de ressources pour procéder aux inspections des bâtiments, aux analyses des données et à la mise en place des différentes procédures et d'autre part, au manque de disponibilité des hommes de maintenance (électrotechniciens principalement) pour procéder aux suivis requis. Certaines actions impliquent également les employés des autres services pour qui la gestion énergétique n'est pas la priorité. Ce manque de suivi risque de priver la municipalité de sommes

importantes en économie d'énergie et d'annuler ou d'amoindrir les bénéfices des projets d'amélioration déjà réalisés.

L'objectif 14 du plan d'action requiert quant à lui d'analyser la consommation d'énergie de tous les bâtiments en faisant ressortir les moins performants et d'établir un plan d'action échelonné sur cinq ans pour améliorer la performance globale des bâtiments et fixer un objectif de consommation pour chacune des années concernées.

Le travail réalisé depuis trois ans en gestion de l'énergie est remarquable. Tout en continuant de travailler sur les opportunités à court terme, la Ville doit toutefois établir ses objectifs en matière d'économie d'énergie, en faire une priorité et rendre disponibles les ressources nécessaires. La Ville doit également avoir une vue d'ensemble de la consommation d'énergie de son parc immobilier afin d'identifier les bâtiments les plus énergivores pour lesquels des actions ou des investissements sont requis. Ce portrait d'ensemble permettrait à la municipalité de mieux coordonner à long terme sa stratégie d'amélioration de l'efficacité énergétique en s'assurant de bénéficier de toutes les subventions disponibles.

**Recommandation 1 :** Je recommande à la direction du service de refaire un plan d'action quinquennal visant l'amélioration de l'efficacité énergétique et de considérer les trois axes suivants :

- Objectifs et actions à court terme;
- Objectifs et actions à moyen et long terme;
- Objectifs et actions impliquant un suivi périodique.

**Recommandation 2 :** Je recommande à la direction du service de reconduire dans son plan d'action quinquennal les objectifs visant l'inspection, l'ajustement et les réparations des équipements actuels ainsi qu'une revue périodique des horaires et températures d'opération des différents systèmes encadrés par des procédures d'entretien préventif.

**Recommandation 3 :** Je recommande à la direction du service de prévoir dans son plan d'action quinquennal la mise en place de procédés d'audit afin de s'assurer que les conditions optimales des actions réalisées en matière d'économie d'énergie sont respectées.

**Recommandation 4 :** Je recommande à la direction du service de procéder à l'analyse de la consommation énergétique de tous les bâtiments en faisant ressortir les moins performants, les investissements requis, les subventions potentielles et d'établir un plan d'action échelonné sur cinq ans pour améliorer la performance globale des bâtiments et fixer un objectif de consommation pour chacune des années concernées.

**Recommandation 5 :** Je recommande à la direction du service de mettre en place un comité d'amélioration de l'efficacité énergétique responsable du suivi du plan d'action composé du directeur du Service des immeubles et équipements motorisés, du coordonnateur à la gestion de l'énergie et de membres provenant de la Direction générale, des hommes de maintenance, de la Division du développement durable et des services qui sont les plus gros utilisateurs d'énergie.

**Recommandation 6 :** Je recommande à la direction du service de préparer un budget afin de quantifier les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires à la mise en place du plan d'action.

## *8.2 Ressources humaines et matérielles*

### **Ressources humaines**

Tel que nous l'avons déjà mentionné, l'embauche d'une ressource temporaire dédiée à la gestion de l'énergie a été faite sur une base temporaire dans le but de vérifier si cela s'avérait rentable pour la municipalité. Devant les résultats obtenus au cours des trois dernières années, la pertinence d'une telle ressource a été démontrée hors de tout doute.

L'action du coordonnateur à la gestion de l'énergie a été déployée dans les projets dont les résultats étaient mesurables à court terme. Les projets de rénovation ou de construction en cours ont également été privilégiés permettant ainsi d'optimiser les économies d'énergie futures et d'obtenir des subventions qui n'avaient pas été prévues au départ.

Compte tenu des bénéfices escomptés, de la fin prévisible de certains programmes de subventions et des nombreux projets déjà prévus au plan triennal d'immobilisations pour lesquels il serait opportun d'analyser si des mesures d'optimisation en efficacité énergétique seraient rentables, la Ville doit conserver une ressource dont toute l'énergie est concentrée sur les actions à court terme.

Cependant, la Ville doit également élaborer et mettre en place des mesures périodiques de suivi des bâtiments et équipements et des normes en économie d'énergie si elle veut augmenter ses économies d'énergie et préserver celles escomptées pour les projets déjà réalisés.

Elle doit de plus obtenir le plus rapidement possible le portrait global de la consommation énergétique de tous les bâtiments et équipements, des problèmes existants, des investissements requis et des subventions potentielles afin de soumettre au Conseil un plan pour optimiser ses économies d'énergie sur une période plus longue que l'année en cours.

Pour y parvenir, la Ville doit s'adjoindre les services d'une ressource temporaire ou d'une firme dont le mandat sera justement de concevoir et de mettre en place les outils de suivi et de contrôle et de produire une analyse de la consommation énergétique et un plan quinquennal des mesures à adopter.

### **Ressources matérielles**

Voici les sommes que les élus de Saguenay ont votées pour des projets d'économie d'énergie en 2011 et 2012 :

## SECTION I

### Vérification d'optimisation des ressources

Règlement d'emprunt 2011-003	300 000 \$
Règlement d'emprunt 2012-012	300 000 \$
Montant total investi par la Ville	600 000 \$
Montant de subventions reçues en 2011 et 2012 et réinvesties dans des projets d'économie d'énergie tel qu'autorisé par la résolution CE-2011-728	291 000 \$
<b>Total accordé en 2011 et 2012 pour des projets d'économie d'énergie</b>	<b>891 000 \$</b>

Tel que nous le relatons au point 7.3, les gestionnaires du Service des immeubles et équipements motorisés estiment que les projets déjà réalisés ou débutés au cours des deux dernières années devraient générer des économies récurrentes de 661 000 \$. Sur la base de ces prévisions, la Ville récupérera annuellement plus de 100 % du montant de 600 000 \$ qu'elle a réellement investi. De façon plus conservatrice, si l'on tient compte uniquement du montant de 340 000 \$ qui a été retranché du budget 2013 des dépenses d'énergie, la PRI (*Période de récupération de l'investissement*) est de 21 mois.

Le plan triennal d'investissement pour 2013 prévoit également un montant de 300 000 \$ réservé aux projets d'économie d'énergie. Le dilemme actuel du service responsable est de choisir les projets qu'ils pourront réaliser avec ce montant considérant les besoins actuels.

Afin de bénéficier au plus tôt des économies générées par les projets d'économie d'énergie, la Ville devrait envisager d'augmenter le montant dédié à ces projets. Elle pourrait envisager de réinvestir pour une période déterminée les économies annuelles récurrentes que procurent ces projets. Ainsi, lors de la confection du prochain budget, si les projets d'amélioration d'efficacité énergétique de l'année 2013 génèrent une diminution récurrente des dépenses de 100 000 \$, la municipalité pourrait réserver ce montant pour les deux années suivantes à des projets d'amélioration de la performance énergétique. Cela permettrait au Service des immeubles et équipements motorisés de faire profiter rapidement à la Ville d'opportunités d'amélioration. De plus, cela serait un incitatif puissant pour le service à exceller dans la recherche d'économie.

**Recommandation 7 :** Considérant les résultats obtenus, je recommande à la direction du service de créer de façon permanente le poste de coordonnateur à la gestion de l'énergie.

**Recommandation 8 :** Afin de consolider et de maximiser les économies d'énergie et d'orienter les actions des prochaines années vers les projets les plus rentables pour l'organisation, je recommande à la direction du service d'engager une ressource temporaire ou de donner un mandat afin :

- D'élaborer et mettre en place le plus rapidement possible des mesures périodiques de suivi des bâtiments et équipements et des normes en économie d'énergie;
- De dresser le portrait global de la consommation énergétique de tous les bâtiments et équipements, des problèmes existants, des investissements requis et des subventions potentielles afin de soumettre au Conseil un plan pour optimiser ses économies d'énergie sur une période de cinq ans.

**Recommandation 9 :** Afin de bénéficier au plus tôt des économies générées par les projets d'amélioration d'efficacité énergétique, je recommande à la Direction du service d'évaluer et de soumettre au Conseil l'opportunité d'augmenter le montant dédié à ces projets en réinvestissant pour une période déterminée les économies annuelles récurrentes que procurent les projets d'économie d'énergie.

### **8.3 Programmes de subventions**

De nombreux programmes de subventions existent et sont disponibles pour des projets d'efficacité énergétique. La Ville a bénéficié jusqu'à maintenant des programmes de subventions suivants :

- Le programme d'optimisation en réfrigération — Volet arénas (OPTER) du Ministère des Ressources naturelles et de la Faune;
- Le programme bâtiment volet éclairage public à DEL d'Hydro-Québec;
- Le programme système industriel d'Hydro-Québec;
- Le programme de produits efficaces de Gaz Métro;
- Le programme du fonds en efficacité énergétique du Québec.

Or, il existe à l'heure actuelle plus d'une vingtaine de programmes d'aide financière pour améliorer l'efficacité énergétique. Une connaissance de ces programmes est importante pour s'assurer que la Ville bénéficie de toutes les opportunités.

**Recommandation 10 :** Je recommande à la direction de :

- Structurer et formaliser son processus de vigie au niveau des programmes de subventions afin d'avoir l'assurance d'être au fait de toutes les opportunités offertes.
- Évaluer les programmes d'aide financière disponibles et sélectionner ceux qui sont alignés avec le plan d'action de la Ville.

#### *8.4 Outils de gestion, indicateurs de performance et reddition de comptes*

La mesure de la performance en efficacité énergétique et des économies générées par les actions entreprises dans ce domaine représente un défi pour toutes les organisations. Dans le cas de la Ville de Saguenay, le défi est accentué par le fait que le service responsable de la gestion de l'énergie n'a pas de contrôle sur l'utilisation des bâtiments et des équipements. La facture d'énergie est influencée par de multiples facteurs telle la température évidemment, mais aussi par la décision entre autres des services ou du Conseil de tenir certains évènements, par la prolongation de la saison de hockey dans les arénas ou par les bris des équipements des usines

d'épuration ou de filtration. Plusieurs bâtiments détenus par la Ville sont utilisés par des organismes qui, selon le niveau plus ou moins grand de leurs activités, auront un impact sur la facture d'énergie.

Prenons l'exemple du Pavillon de l'agriculture où des interventions en efficacité énergétique ont eu lieu et dans cette même année, la glace de la patinoire a été produite trois semaines plus tôt, occasionnant une demande énergétique nouvelle. Au global, la facture énergétique était plus élevée que l'année précédente, mais l'aurait été encore plus si rien n'avait été fait. C'est à ce moment qu'il faut évaluer, sur le plan financier, combien aurait coûté l'inaction. Le concept des « négawatts » prend ici toute sa signification puisqu'il permet de mesurer les watts économisés suite à des interventions en économie d'énergie.

Le Service des immeubles et équipements motorisés doit s'assurer d'avoir des outils de gestion lui permettant de mesurer l'impact de ses actions en efficacité énergétique, de suivre les projets d'économie d'énergie et de vérifier s'ils ont réellement généré les bénéfices escomptés. Il doit aussi disposer d'outils lui permettant de déceler des situations anormales. Il doit finalement être en mesure de fournir à la Direction générale et aux élus une reddition de comptes complète et ces derniers ont le devoir de s'assurer que les résultats attendus ont été atteints.

Le service utilise le logiciel d'efficacité énergétique Helios pour compiler les données relatives aux bâtiments et équipements et pour obtenir des statistiques de consommation. Le logiciel possède de multiples fonctionnalités qui sont peu ou pas utilisées à l'heure actuelle. Le logiciel permet entre autres de simuler l'impact de projets d'optimisation, de suivre les projets d'amélioration d'efficacité énergétique, de faire des projections de coût et de produire plusieurs rapports de gestion.

Le service a également développé un tableau de bord intitulé « tableau des projets, réalisations et subventions ». Ce tableau de bord a été conçu pour faire le suivi des projets réalisés, en cours et à venir et d'identifier les opportunités. Malheureusement, le tableau comporte plusieurs lacunes et n'est pas utilisé dans sa totalité. Entre autres, il n'y a pas de validation automatique des données et des différentes feuilles de travail, de date de mise à jour du tableau et les données pertinentes

ne sont pas toutes enregistrées. Bien conçu et utilisé, le tableau de bord est un outil puissant de contrôle et de suivi.

Dernièrement, le Service a entamé une réflexion afin de développer des indicateurs de performance. Dans sa dernière reddition de comptes au Conseil du Trésor, le service a utilisé l'indice de consommation au mètre carré (mégajoules consommés par mètre carré) pour l'échantillon de base. Cet indice est généralement utilisé dans le domaine et donne une vision globale de la tendance de la consommation. Il devrait toutefois être accompagné d'indicateurs spécifiques pour l'expliquer. Par exemple, des indicateurs par nature de bâtiments devraient être utilisés tels des indicateurs pour les arénas, les bâtiments administratifs et les usines d'épuration et de filtration et leurs équipements afférents, entre autres. Des indicateurs pour les bâtiments ayant fait l'objet de projets d'amélioration permettraient d'évaluer les gains réalisés.

**Recommandation 11 :** Je recommande à la direction du service de mettre en place des outils de gestion lui permettant :

- De suivre les projets d'économie d'énergie et de mesurer s'ils ont réellement généré les bénéfices escomptés;
- De déceler les situations anormales;
- De fournir à la Direction générale et aux élus une reddition de comptes complète.

**Recommandation 12 :** Je recommande à la direction du service de développer des indicateurs de gestion lui permettant de mesurer les résultats par nature de bâtiments.

**Recommandation 13 :** Je recommande à la direction du service de déterminer les besoins d'information requis par les différents utilisateurs et de former les ressources nécessaires sur le logiciel Helios.

**Recommandation 14 :** Je recommande à la direction du service de prévoir dans son plan d'action quinquennal la mise en place des outils de gestion, des indicateurs de gestion et de la formation des ressources.

**Recommandation 15 :** Je recommande à la direction du service de revoir la conception et l'utilisation actuelle de son tableau de bord et de s'assurer que toutes les données sont complètes, à jour et validées.

### *8.5 Développement durable*

L'amélioration de l'efficacité énergétique est un élément essentiel dans une démarche de développement durable. En plus de permettre à une organisation de diminuer ses coûts, elle permet également de diminuer l'utilisation des ressources non nécessaires et de réduire l'émission de gaz à effet de serre. À cet effet, le Service des immeubles et équipements motorisés devrait travailler en collaboration avec les responsables de la Division du développement durable afin d'aligner son plan d'action avec les objectifs environnementaux en matière de développement durable. Un des objectifs du plan d'action 2008-2011 était de susciter l'intérêt des utilisateurs à économiser l'énergie. Certaines actions tel l'envoi d'une note de service le 5 décembre 2011 à tous les employés de la Ville, signée par le président de la Commission des immeubles et des travaux publics et par le maire, d'une directive traitant des plages de température estivale et hivernale à respecter ainsi qu'une lettre envoyée par le Service des communications à tout le personnel de la Ville dans le cadre d'une campagne de sensibilisation en matière d'économie d'énergie ont été effectuées. Des autocollants de sensibilisation ont également été distribués à l'automne 2011. Cependant, ces actions n'ont pas été répétées depuis.

Les employés des autres services de la Ville n'ont pas le réflexe d'aviser les responsables de la gestion de l'énergie de certains bris ou d'évènements pouvant entraver les actions en efficacité énergétique.

Finalement, il n'y a pas de procédure d'audit des bâtiments et des équipements qui permettrait de réagir plus rapidement à des situations anormales.

Le plan d'action en efficacité énergétique doit être connu et approuvé de tous. La Direction et les élus doivent démontrer une volonté ferme de le réaliser. Pour ce faire, la Ville doit promouvoir auprès des employés le plan d'action et en communiquer les objectifs économiques et environnementaux.

**Recommandation 16 :** Je recommande à la direction de :

- Communiquer à tous les services le plan d'action en efficacité énergétique ainsi que ses objectifs économiques et environnementaux lors de son adoption;
- Mettre en place une campagne de sensibilisation continue afin d'inciter les employés à adopter des comportements permettant d'économiser l'énergie.

## 9. MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU RAPPORT 2007

Le tableau suivant reprend les recommandations du rapport du vérificateur général pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007 et indique l'état d'avancement de la mise en place des recommandations selon la méthode d'évaluation présentée à l'annexe 1. Des commentaires ont été ajoutés pour préciser l'action qui a été prise ou l'état d'avancement.

NUMÉRO	RECOMMANDATION DU RAPPORT 2007
2007-001	La Ville de Saguenay se doit de prendre position clairement et mettre en place un programme municipal d'efficacité énergétique pour l'ensemble de son parc immobilier. Les instances politiques, la direction générale et la direction des différents services doivent être proactives dans cette démarche.
	<b>État d'avancement : réalisé</b>
	Le Service des immeubles et équipements motorisés a déposé un plan d'action 2008-2011 en efficacité énergétique. Ce plan a été déposé et adopté par la Commission des immeubles et des travaux publics. La Ville a publiquement signifié sa volonté de donner priorité à ce dossier.
2007-002	Procéder à la nomination d'un responsable de l'énergie chargé de coordonner et gérer l'application du programme. Une obligation de résultat en fonction d'objectifs clairs et réalistes est essentielle au succès du programme.
	<b>État d'avancement : réalisé</b>
	Un coordonnateur à la gestion de l'énergie a été embauché en avril 2010. Cependant, il s'agit d'un poste temporaire (résolution VS-CE-2010-401).
2007-003	Il faudra s'assurer d'avoir plus qu'une personne apte à effectuer le travail requis au niveau des systèmes de contrôle. La vulnérabilité actuelle se doit d'être corrigée afin de permettre l'autonomie de l'organisation.
	<b>État d'avancement : réalisé</b>
	Cette recommandation faisait référence au fait qu'une seule personne en 2007 était apte à installer, programmer et opérer les contrôles numériques des bâtiments raccordés au système de centralisation. Or, à l'heure actuelle, le Service des immeubles et équipements motorisés compte trois électrotechniciens aptes à faire le travail.
2007-004	L'ensemble de l'information de base du parc immobilier ainsi que les données de la consommation et les coûts énergétiques se doivent d'être mis à

NUMÉRO	RECOMMANDATION DU RAPPORT 2007
	<p>jour et saisis dans « Helios », et ce, pour tous les bâtiments de l'ensemble des arrondissements et pour toutes les sources d'énergie.</p> <p><b>État d'avancement : majoritairement réalisé</b></p> <p>La première tâche à laquelle s'est attaqué le coordonnateur à la gestion de l'énergie lors de son embauche fut de recueillir, de classer les informations de consommation énergétique et d'établir le branchement des compteurs des bâtiments au logiciel permettant d'établir les statistiques de consommation. Une centaine de compteurs ont été achetés afin de brancher les bâtiments qui n'en avaient pas. À l'heure actuelle, les données de consommation des 817 compteurs présents dans les 419 bâtiments sont colligées dans Helios.</p> <p>Certains relevés de données techniques ne sont toutefois pas encore terminés. C'est le cas de la mesure des superficies des bâtiments dont la révision s'effectue durant la période estivale par des étudiants. Les données sur les 100 bâtiments les plus importants ont été mises à jour, mais il reste à valider 75 % des superficies des autres bâtiments.</p>
2007-005	<p>Utiliser le système Helios comme outil de gestion énergétique au maximum de son potentiel et assurer une formation complémentaire aux usagers de ce système.</p> <p><b>État d'avancement : majoritairement réalisé</b></p> <p>Plusieurs fonctionnalités d'Helios sont actuellement utilisées par le coordonnateur à la gestion de l'énergie. Toutefois, plusieurs outils tels les projections de coût, la budgétisation, de nombreux rapports de gestion, le contrôle financier ainsi que des simulations d'optimisation ne sont pas encore pleinement utilisés.</p>
2007-006	<p>S'assurer de compléter les installations des systèmes de contrôle énergétique existants par l'addition de points de contrôle, s'il y a lieu, afin de permettre l'optimisation.</p> <p><b>État d'avancement : réalisé</b></p> <p>Le rapport 2007 faisait état de contrôles numériques installés dans certains bâtiments, mais non encore raccordés au système central. La majorité des contrôles l'ont été et on a fait le choix de ne pas raccorder les autres compte tenu de leurs spécificités. Des points de contrôle sont toutefois ajoutés selon les besoins.</p>
2007-007	<p>Compléter l'installation des nouveaux systèmes de contrôle centralisés dans les bâtiments où il y a absence de contrôle numérique actuellement.</p>

NUMÉRO	RECOMMANDATION DU RAPPORT 2007
	<b>État d'avancement : réalisé en partie avec un changement d'orientation</b>
	L'esprit de cette recommandation est qu'il serait souhaitable d'ajouter des automates pour augmenter l'efficacité. La Ville de Saguenay a décidé de revoir les systèmes de contrôle numérique et leur raccordement à un système centralisé au fur et à mesure de la rénovation ou de la construction des bâtiments.
<b>2007-008</b>	Prendre position sur la pertinence d'utiliser un produit unique en centralisation des contrôles afin d'éviter de refaire ce qui a été fait.
	<b>État d'avancement : ne s'applique plus</b>
	La Ville de Saguenay a décidé de ne pas exiger de produit unique en ce qui a trait aux systèmes de contrôle numérique des bâtiments. Trois produits sont actuellement acceptés et utilisés.

## 10. MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION

Le plan d'action est constitué de 20 objectifs intégrés dans quatre grandes orientations globales.

Le plan inclut des mesures concernant les véhicules motorisés. Cet aspect du plan n'a toutefois pas été considéré dans le cadre de cette évaluation, mais seulement les 14 objectifs qui concernent les bâtiments.

L'état d'avancement des différentes actions a été évalué selon la grille d'analyse présentée à l'annexe 1. La mise en œuvre du plan d'action ayant vraiment débuté lors de l'embauche du coordonnateur en gestion de l'énergie au printemps 2010, l'échéancier n'a pas été reproduit. Des commentaires ont été ajoutés afin d'expliquer l'action réalisée ou l'état d'avancement.

**SECTION I***Vérification d'optimisation des ressources***ORIENTATION 1****Susciter l'intérêt des utilisateurs à économiser l'énergie****Objectif 1**

Entreprendre une campagne de sensibilisation pour inviter les utilisateurs à économiser l'énergie des bâtiments.

#	Action	Responsable	Échéancier
1A	Établir des consignes visant l'économie d'énergie par de gestes simples.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie et directeur du service.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Produire un rapport et le présenter à la Commission des immeubles et des travaux publics pour approbation.	Réalisé	

**Commentaire**

Un rapport sur la stratégie d'économie d'énergie « Chauffage et Climatisation » a été présenté et entériné à la Commission des immeubles et des travaux publics le 6 octobre 2011.

#	Action	Responsable	Échéancier
1B	Fabriquer et distribuer des affiches dans les bâtiments à partir des consignes mentionnées ci-dessus.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie et directeur du service.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Diffuser les consignes sur intranet pour approbation.	Réalisé	

**Commentaire**

Certaines actions telles l'envoi d'une note de service, le 5 décembre 2011 à tous les employés de la Ville, signée par le président de la Commission des immeubles et travaux publics et par le maire, d'une directive traitant des plages de température estivale et hivernale à respecter ainsi qu'un communiqué envoyé par le Service des communications à tout le personnel de la Ville dans le cadre d'une campagne de sensibilisation en matière d'économie d'énergie ont été

## SECTION I

### Vérification d'optimisation des ressources

effectuées. Un sondage auprès du personnel de la Ville sur leur habitude en matière d'utilisation de l'énergie a été effectué et des autocollants de sensibilisation ont également été distribués. Il faut noter que ces interventions ont été réalisées à l'automne 2011 et n'ont pas été répétées.

## ORIENTATION 2

### Réduire la consommation d'énergie des équipements et bâtiments actuels

#### Objectif 7

Inspecter les différents systèmes installés dans les bâtiments et effectuer les ajustements et les réparations nécessaires afin de réduire leur consommation.

#	Action	Responsable	Échéancier
7A	Dresser une liste des bâtiments dont la consommation d'énergie est importante afin que l'on puisse inspecter le fonctionnement des systèmes mécaniques et électriques.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Produire une liste de bâtiments.	En amorce de réalisation.	
#	Action	Responsable	Échéancier
7B	Produire un formulaire d'inspection et d'intervention à effectuer pour chacun des bâtiments visités.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Produire un formulaire.	Ne s'est pas réalisé.	
#	Action	Responsable	Échéancier
7C	Visiter les bâtiments ciblés en compagnie des hommes de la maintenance pour effectuer une vérification des systèmes mécaniques et électriques et faire les recommandations nécessaires.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	

**SECTION I****Vérification d'optimisation des ressources**

	Remplir les formulaires.	Ne s'est pas réalisé.	
#	Action	Responsable	Échéancier
7D	Soumettre à l'équipe d'entretien les réparations et les changements mineurs à apporter aux différents systèmes et en faire le suivi.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Produire un tableau synthèse des interventions effectuées.	Ne s'est pas réalisé.	

**Commentaire**

Cet objectif n'a pas été réalisé tel que planifié. Il n'y a pas de liste sauf en ce qui a trait aux données du logiciel Helios. La stratégie actuelle utilisée par la Ville est de cibler les bâtiments en fonction des rénovations déjà prévues ou des opportunités de subvention.

En ce qui a trait à l'objectif 7-C et 7-D, nous avons perçu une préoccupation pour les réparations et les changements mineurs à apporter aux différents systèmes à soumettre à l'équipe d'entretien. Cependant, les interventions sont généralement limitées aux travaux urgents en fonction des ressources humaines disponibles.

**Objectif 8**

Revoir les consignes de température des bâtiments contrôlés par des automates programmables.

#	Action	Responsable	Échéancier
8	Rencontrer le programmeur d'automates de la Ville et réviser les consignes de température.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Produire un rapport où seront énumérées les consignes à suivre.	Réalisé	

**Commentaire**

Cette action a été réalisée par la politique de consigne de température envoyée dans la note de service du 5 décembre 2011. Toutefois, bien que la programmation des unités de contrôle ait été faite au départ, il n'y a pas d'audit pour s'assurer que la programmation n'a pas été changée ou que de nouveaux éléments ont modifié les conditions d'origine.

## SECTION I

### Vérification d'optimisation des ressources

#### Objectif 9

Désigner une ressource à temps plein pour la gestion de l'énergie (énergéticien).

#	Action	Responsable	Échéancier
9	Recruter et embaucher une ressource qualifiée pour s'occuper de la gestion de l'énergie.	Directeur du service.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Résolution du conseil de ville ou du comité exécutif.	Réalisé	

#### Commentaire

Traité dans la section sur le suivi du rapport du vérificateur au 31 décembre 2007.

#### Objectif 10

Revoir les horaires et les températures d'opération des systèmes de chauffage et de ventilation des bâtiments.

#	Action	Responsable	Échéancier
10	Rencontrer les hommes de métier concernés par l'ajustement des horaires de fonctionnement des systèmes mécaniques et électriques et par l'opération des systèmes de chauffage et de ventilation et leur demander de réajuster au besoin ces équipements.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Produire un rapport d'intervention.	En amorce de réalisation.	

#### Commentaire

Cet objectif n'a pas systématiquement suivi. Tel que défini précédemment, les interventions sont faites selon les opportunités.

En ce qui a trait aux hommes de métier, ceux-ci sont sensibilisés à faire les ajustements nécessaires lorsqu'ils en ont l'opportunité et dans la mesure où le parc immobilier est vieillissant, leurs travaux servent davantage à régler les urgences qu'à faire de la planification.

**SECTION I***Vérification d'optimisation des ressources***Objectif 11**

Cueillir les données techniques des bâtiments et les enregistrer dans le système de gestion nommé Helios.

#	Action	Responsable	Échéancier
11	Recruter et embaucher une ressource temporaire pour recueillir les données techniques des bâtiments.	Directeur du service.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Recueillir les données dans le logiciel Helios.	Majoritairement réalisé	

**Commentaire**

La totalité des bâtiments sont actuellement enregistrés dans le logiciel Helios. La cueillette des données concernant la superficie n'est toutefois pas complétée (traité dans le suivi du rapport du vérificateur au 31 décembre 2007).

**Objectif 13**

Établir une procédure d'entretien des bâtiments spécifique au Service des immeubles et équipements motorisés pour économiser de l'énergie (choix d'ampoules, consignes, etc.).

#	Action	Responsable	Échéancier
13A	Former un comité composé de gens qui s'occupent de l'entretien des bâtiments pour établir des règles d'achats de pièces et d'accessoires.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Produire et présenter un rapport à la Commission des immeubles et des travaux publics.	Ne s'est pas réalisé.	

#	Action	Responsable	Échéancier
13B	Dresser une liste de l'ensemble des règles à suivre pour acheter des pièces et des accessoires, et pour diffuser de l'information dans le Service des immeubles et équipements motorisés.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	

**SECTION I***Vérification d'optimisation des ressources*

Suivi	État d'avancement
Produire un calendrier de rencontres.	Ne s'est pas réalisé.
<p><b>Commentaire</b></p> <p>L'objectif d'établir une procédure d'entretien d'énergie des bâtiments afin d'économiser de l'énergie n'a pas été réalisé. Toutefois, les employés des opérations réfèrent au cadre normatif (objectif 15) depuis sa mise en place.</p>	

**ORIENTATION 3****Améliorer la consommation d'énergie des bâtiments****Objectif 14**

Analyser, comparer et recommander les investissements nécessaires pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments.

#	Action	Responsable	Échéancier
<b>14A</b>	Analyser la consommation d'énergie de tous les bâtiments en faisant ressortir les moins performants. Par la suite, faire les recommandations qui s'imposent.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	
	Suivi	État d'avancement	
	Produire un rapport et le présenter à la Commission des immeubles et des travaux publics.	Ne s'est pas réalisé.	

**Commentaire**

Plusieurs interventions ont été réalisées au cours des années 2011 et 2012 afin d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments. Le choix des interventions a été guidé selon les opportunités de subventions ou lorsque des rénovations ou transformations étaient déjà prévues à un bâtiment.

**SECTION I***Vérification d'optimisation des ressources*

#	Action	Responsable	Échéancier
14B	Établir un plan d'action échelonné sur cinq ans pour améliorer la performance globale des bâtiments et fixer un objectif de consommation pour chacune des cinq années à venir.	Directeur du service.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Produire et présenter un plan d'action à la Commission des immeubles et des travaux publics.	Ne s'est pas réalisé.	

**Objectif 15**

Élaborer une section du cadre normatif de construction et de rénovation guidant les concepteurs selon les standards de la Ville de Saguenay par rapport à l'efficacité énergétique.

#	Action	Responsable	Échéancier
15A	Former un comité de travail composé de l'équipe de l'immobilisation et de l'entretien afin d'édicter des standards de construction en matière d'efficacité énergétique.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Produire une partie du cadre normatif et la présenter à la Commission des immeubles et des travaux publics.	En voie de se réaliser.	

#	Action	Responsable	Échéancier
15B	Présenter le cadre normatif aux professionnels concepteurs de projets d'immobilisations.	Chargés de dossiers.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Déposer le cadre normatif lors de la première rencontre d'un projet.	En amorce de réalisation.	

**Commentaire**

Le Service des immeubles et équipements motorisés a complété une première version du cadre normatif.

**SECTION I***Vérification d'optimisation des ressources***Objectif 16**

Analyser et recommander l'ajout d'automates programmables pour d'autres bâtiments.

#	Action	Responsable	Échéancier
16	Analyser, évaluer et recommander l'ajout d'automates programmables en se référant à la liste des bâtiments que l'on aura préalablement dressée selon ce qui aura été prévu à l'objectif « 7 ».	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Produire un rapport d'analyse, d'évaluation et de recommandation d'ajout d'automates programmables.	Réalisé en partie avec un changement d'orientation.	

**Commentaire**

Le rapport d'analyse et d'évaluation d'ajout d'automates programmables n'a pas été réalisé. Par contre, en ce qui a trait aux nouveaux bâtiments ou ceux rénovés, des contrôles à distance ont été mis en place. C'est aussi le cas pour les gros bâtiments tels que l'aréna du Foyer des loisirs, l'Hôtel de Ville, le bâtiment du Service des immeubles et équipements motorisés, le Centre George-Vezina et les casernes de pompiers de Chicoutimi et de Jonquière.

**Objectif 17**

Apporter les modifications nécessaires pour améliorer les facteurs de puissance des bâtiments concernés.

#	Action	Responsable	Échéancier
17A	Cibler les bâtiments dont le facteur de puissance est inférieur à 0,9.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Produire un rapport.	En voie de se réaliser.	
17B	À court terme, corriger les facteurs de puissance des bâtiments soit ceux inférieurs à 0,9.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	

**SECTION I****Vérification d'optimisation des ressources**

	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Investissements réalisés.	En voie de se réaliser.	
<b>Commentaire</b>			
L'ajout d'une banque de condensateurs au Foyer des loisirs a permis d'annuler une pénalité annuelle payée à Hydro-Québec de 12 000 \$. La même intervention sera réalisée au Centre des sports Jean-Claude Tremblay et à l'Aréna du plateau en 2013.			
<b>Objectif 18</b>			
Apporter les modifications nécessaires aux puissances souscrites des bâtiments concernés.			
#	<b>Action</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéancier</b>
18	À partir des recommandations du logiciel de gestion d'énergie Helios, effectuer les demandes de changement de puissance souscrite auprès de notre représentant commercial d'Hydro-Québec.	Adjointe administrative en attendant l'embauche d'un énergéticien.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Faire parvenir une demande écrite au fournisseur électrique.	Ne s'applique plus.	

**ORIENTATION 4****Réduire les coûts d'énergie****Objectif 19**

Analyser et recommander des systèmes d'amélioration de la gestion de l'appel de puissance électrique et du facteur d'utilisation des bâtiments concernés.

#	<b>Action</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéancier</b>
19	Analyser le profil de consommation et retrancher les bâtiments pouvant être optimisés quant au facteur d'utilisation de l'énergie et de l'appel de puissance, et poser les actions appropriées.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie et directeur du service.	

## SECTION I

### Vérification d'optimisation des ressources

	Suivi	État d'avancement	
	Produire un rapport sur le facteur d'utilisation de l'énergie et l'appel de puissance souscrite des bâtiments où il est urgent d'intervenir en termes de coût.	À réaliser.	
<b>Commentaire</b> Depuis avril 2011, la puissance souscrite est maintenant régie par une règle établie (65 % de la puissance maximale appelée entre le 1 <sup>er</sup> décembre et le 28 février). On a donc intérêt à limiter cette puissance appelée durant cette période si on veut réduire le coût de la facture énergétique.			
<b>Objectif 20</b>			
Vérifier les sources d'approvisionnement les plus avantageuses pour l'achat de carburant.			
#	Action	Responsable	Échéancier
20	Vérifier les possibilités les plus avantageuses, en termes de coût pour s'approvisionner en carburant.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	
	<b>Suivi</b>	<b>État d'avancement</b>	
	Produire un rapport synthèse et le présenter à la Commission des immeubles et des travaux publics.	Réalisé	
<b>Commentaire</b> La Ville Saguenay fait actuellement une expérience afin de diminuer les coûts de gaz naturel.			

## 11. RESSOURCES HUMAINES ET MATÉRIELLES DÉDIÉES À L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

### 11.1 Ressources humaines

La Ville de Saguenay a embauché, en avril 2010, un coordonnateur à la gestion de l'énergie. Cette ressource a été engagée sur une base contractuelle.

Depuis son embauche, le coordonnateur a structuré et mis à jour les données relatives à la consommation énergétique des bâtiments dans le logiciel Helios. L'une de ses tâches est de valider les données de consommation qui sont transférées par Hydro-Québec et Gaz Métro. Il y consacre une journée par semaine en moyenne.

Une part importante de son travail est d'identifier les sources potentielles d'amélioration d'efficacité énergétique donnant droit à des subventions. Il consacre environ le quart de son travail à réaliser des demandes de subventions et assurer le suivi administratif exigé pour obtenir le paiement des subventions accordées.

C'est le coordonnateur qui réalise la majorité des projets d'amélioration d'efficacité sur le terrain. Cette tâche requiert le reste de son temps disponible.

### *11.2 Ressources matérielles*

Pour chacune des années 2011 et 2012, la Ville de Saguenay a investi 300 000 \$ par le biais de règlements d'emprunt afin de réaliser des projets d'amélioration d'efficacité énergétique. Un montant de 300 000 \$ a également été réservé au plan triennal d'immobilisations 2013.

Les élus ont également consenti à ce que les subventions reçues soient réinvesties dans les projets d'économie d'énergie. Au cours des deux dernières années, une somme de 291 000 \$ a pu ainsi être allouée à des projets d'efficacité énergétique.

## **12. ÉVALUATION DE L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DEPUIS LE RAPPORT DE 2007**

---

L'un des objectifs du mandat était de vérifier si la Ville a amélioré sa performance énergétique depuis le rapport produit en 2007.

Initialement, les 40 bâtiments ciblés dans la vérification présentée dans le rapport du vérificateur général au 31 décembre 2007 devaient servir de comparaison avec le niveau de consommation énergétique de l'année 2012. Lors de cette vérification, la Ville avait bâti dans Helios un échantillon des 100 bâtiments (ci-après nommé échantillon de base) duquel on avait sélectionné les 40 bâtiments ci-haut mentionnés. Cet échantillon est constitué des principaux bâtiments

utilisés sur le territoire de la Ville et provenant de toutes les catégories d'immeubles soit des arénas, des édifices administratifs, des garages, des usines d'épuration, des usines de filtration, des centres communautaires, des casernes, des entrepôts. À ce titre, il est considéré comme représentatif de la consommation de l'ensemble des bâtiments de la Ville.

L'analyse des données de 2003 à 2012 des bâtiments ciblés dans le rapport de 2007 a révélé que plusieurs éléments de consommation de 2003 à 2006 ne concordaient pas avec les données actuellement consignées dans Helios suite notamment à la mise à jour des superficies des bâtiments.

Afin d'évaluer l'évolution de la consommation énergétique sur une base comparable, nous avons utilisé les données actuellement répertoriées dans le fichier des données du logiciel Helios.

Dans un premier temps, pour évaluer l'évolution de la consommation de l'ensemble des bâtiments de la Ville, nous avons compilé les données de l'échantillon de base pour les années 2007 à 2012. Puisque le prix de l'énergie peut fluctuer dans le temps, nous avons utilisé l'indice de consommation au mètre carré ( $GJ/M^2$ ). Nous avons également mis à titre indicatif le nombre de degrés-jours chauffage (DJC) à partir des données statistiques d'Environnement Canada pour Bagotville. On se rappellera que les DJC représentent le nombre de degrés sous 18 °C. Donc, plus les DJC sont élevés, plus les besoins en énergie sont élevés.

Dans un deuxième temps, nous avons relevé pour la même période l'évolution de la consommation de quatre bâtiments ayant fait l'objet de mesures d'efficacité énergétique.

### *12.1 Ensemble des bâtiments de la Ville de Saguenay (échantillon de base)*

La compilation des données de l'échantillon de base permet de donner une vision globale de la situation. Or, l'analyse des données ne permet pas de statuer sur une amélioration ou une détérioration de l'évolution de la consommation. De plus, comme il n'existe pas de répertoire des causes expliquant les fluctuations de consommation pour les bâtiments, nous ne pouvons expliquer les différences d'une année à l'autre.

Année	Gj/m <sup>2</sup>	DJC
2007	1,74	5 401
2008	1,80	5 385
2009	1,84	5 398
2010	1,73	4 903
2011	1,80	5 151
2012	1,71	5 012

### 12.2 Bâtiments ayant fait l'objet de mesures d'efficacité énergétique

Afin d'évaluer si les mesures d'efficacité énergétique ont un impact sur la consommation d'énergie, nous avons analysé 4 bâtiments ayant fait l'objet de projet d'amélioration. Puisque la finalisation de la plupart des projets a eu lieu en 2012, les données de cette année ne reflètent que partiellement l'effet des mesures.

Malgré ce fait, l'examen des résultats est probant. Les mesures d'efficacité énergétique ont eu un impact important sur la consommation de l'année 2012.

#### Usine de filtration Arvida <sup>1</sup>

Année	Gj/m <sup>2</sup>	DJC
2007	3,75	5 401
2008	3,79	5 385
2009	3,75	5 398
2010	3,79	4 903
2011	3,76	5 151
2012	3,20	5 012

<sup>1</sup> Projet terminé en juillet 2012

Usine de filtration Jonquière<sup>2</sup>

Année	Gj/m <sup>2</sup>	DJC
2007	4,52	5 401
2008	4,35	5 385
2009	4,49	5 398
2010	4,55	4 903
2011	4,52	5 151
2012	4,28	5 012

Usine de filtration Chicoutimi<sup>3</sup>

Année	Gj/m <sup>2</sup>	DJC
2007	4,88	5 401
2008	4,94	5 385
2009	5,01	5 398
2010	5,50	4 903
2011	4,94	5 151
2012	4,07	5 012

Édifice J. Dominique Guay (bibliothèque de Chicoutimi)<sup>4</sup>

Année	Gj/m <sup>2</sup>	DJC
2007	,88	5 401
2008	,80	5 385
2009	1,01	5 398
2010	,79	4 903
2011	,79	5 151
2012	,73	5 012

<sup>2</sup> Projet terminé en février 2012<sup>3</sup> Projet terminé en septembre 2012<sup>4</sup> Projet terminé en août 2012

### 13. LISTE DES PRINCIPAUX PROJETS D'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

---

Plusieurs projets d'efficacité énergétique ont été entrepris et réalisés au cours des deux dernières années. Le tableau suivant illustre les projets réalisés, ceux qui sont en cours ainsi que ceux déjà prévus en 2013 à même les budgets déjà votés par le Conseil en 2011 et 2012.

Dans le cas des projets terminés, les montants figurant à titre d'investissement et de subvention représentent les montants réels investis par le Service des immeubles et équipements motorisés et reçus d'Hydro-Québec, de Gaz Métro ou du Ministère des Ressources Naturelles.

Pour les projets en cours ou prévus, il s'agit dans la majorité des cas des montants estimés par le professionnel au dossier et présentés dans la demande de subvention.

Pour ce qui est des montants présentés dans la colonne « Économie annuelle », il s'agit :

- Des montants estimés par le professionnel au dossier lorsqu'une étude a été réalisée;
- Des montants estimés et présentés dans la demande de subvention;
- Des montants calculés dans le cas de changement de tarif.

Compte tenu que la plupart des projets ont été terminés au courant de l'année 2012, il n'a pas été possible de vérifier si les économies projetées se sont effectivement réalisées.

Les principaux projets en 2011 et 2012 ont été réalisés dans les domaines suivants :

- **Éclairage :** Plusieurs projets ont été réalisés pour remplacer les fluorescents et les ampoules de plusieurs bâtiments par des unités d'éclairage plus performantes et moins énergivores. Ces projets bénéficient de subventions d'Hydro-Québec, réduisent les coûts d'énergie ainsi que les coûts d'entretien. Le coût des investissements totaux nets des subventions reçues a été de 131 000 \$ et l'économie annuelle générée est estimée à 78 000 \$.

Au cours de l'exercice 2013, les mêmes interventions seront réalisées au Centre National d'Exposition de Jonquière et à l'édifice de la Pulperie.

- **Changement de tarif :** Des modifications de tarif ont été effectuées suite à l'analyse des factures d'hydroélectricité et de l'usage fait de plusieurs bâtiments. Cette opération a aussi été faite à la Pulperie pour les factures de gaz naturel. Les modifications de tarifs ont permis d'économiser près de 60 000 \$ annuellement.
- **Entraînement à fréquence variable :** Un des chantiers actuels d'importance et qui n'était pas envisagé dans le plan d'action est celui de l'implantation d'entraînement à fréquences variables sur les moteurs des pompes pour l'eau potable. Ces pompes sont généralement calibrées pour être utilisées au maximum de leur capacité et la pratique courante pour réduire le débit est d'installer un étrangleur. Ainsi, les pompes travaillent au maximum et produisent un débit plus élevé que nécessaire. Cette situation est corrigée par l'installation d'un entraînement à vitesses variables sur les moteurs;

Les interventions faites en 2012 ont exigé un investissement net des subventions de 280 000 \$ et on estime qu'elles généreront une économie annuelle récurrente de 275 000 \$;

Pour 2013, trois projets d'installation d'un entraînement variable dans les puits d'eau potable à la Baie sont déjà prévus.

- **Retrait de compteurs inutilisés :** Une intervention fréquente de la part du coordonnateur est de procéder au retrait de compteurs d'Hydro-Québec qui, même s'ils ne servent plus, continuent de coûter autour de 300 \$ en frais annuels.
- **Facteur de puissance :** Un des objectifs du plan d'action visait à corriger les facteurs de puissance de certains bâtiments. Pour ce faire, une banque de condensateurs a été installée au Foyer des loisirs d'Arvida et permettra d'éviter une pénalité annuelle de 12 000 \$. Des interventions au coût de 41 000 \$ sont déjà prévues à l'aréna du Plateau et au Centre des sports Jean-Claude-Tremblay pour 2013 qui permettront d'annuler des pénalités annuelles de près de 14 000 \$.

**Nouvel aréna de La Baie :** Bien que non prévues au départ, plusieurs interventions ont été réalisées lors de la construction du nouvel aréna et ont permis de bénéficier de subventions additionnelles de 81 000 \$.

## SECTION I

### Vérification d'optimisation des ressources

#### TABLEAU DES PROJETS 2011 et 2012, DES RÉALISATIONS ET DES SUBVENTIONS

BÂTIMENT	PROBLÉMATIQUE	CORRECTION	INVESTISSEMENT	SUBVENTION	ÉCONOMIE ANNUELLE
ÉDIFICE DU GUAT	Éclairage désuet	Remplacer éclairage	18 388 \$	2 903 \$	2 084 \$
MUSÉE DU FJORD	Éclairage désuet	Remplacer éclairage	18 388 \$	2 903 \$	2 200 \$
ARÉNA DU PLATEAU ET PAVILLON DE L'AGRICULTURE	Éclairage désuet	Remplacer éclairage	79 007 \$	10 715 \$	4 202 \$
CENTRE JEAN CLAUDE TREMBLAY	Éclairage désuet	Remplacer éclairage	40 000 \$	10 810 \$	9 386 \$
ÉDIFICE J DOMINIQUE GUAY (BIBLIOTHÈQUE DE CHICOUTIMI)	Éclairage désuet	Remplacer éclairage	32 500 \$	29 807 \$	40 330 \$
<b>TOTAL DES PROJETS DE REMPLACEMENT D'ÉCLAIRAGE</b>			<b>188 282 \$</b>	<b>57 137 \$</b>	<b>78 202 \$</b>
NOUVEL ARÉNA LA BAIE	Aucun	Subvention pour récupération Hydro-Québec	1 648 \$	9 500 \$	
NOUVEL ARÉNA LA BAIE	Aucun	Appui financier pour chaudière efficace Gaz Métro		12 000 \$	
NOUVEL ARÉNA LA BAIE	Aucun	Appui financier pour bâtiment efficace fonds d'efficacité énergétique	2 500 \$		

TABLEAU DES PROJETS 2011 et 2012, DES RÉALISATIONS ET DES SUBVENTIONS

BÂTIMENT	PROBLÉMATIQUE	CORRECTION	INVESTISSEMENT	SUBVENTION	ÉCONOMIE ANNUELLE
NOUVEL ARÉNA LA BAIE	Aucun	Subvention OPTER		60 000 \$	
NOUVEL ARÉNA LA BAIE	Aucun	Étude d'économie d'énergie grâce	1 648 \$		
ARÉNA LA BAIE	Aucun	Étude d'économie d'énergie grâce à la récupération (Hydro Québec)	1 648 \$		
<b>TOTAL NOUVEL ARÉNA À LA BAIE<sup>5</sup></b>			<b>7 444 \$</b>	<b>81 500 \$</b>	
CHANTIER DU PÈRE-ALEX	Tarif inapproprié	Changement tarif électricité			2 649 \$
1800, CHEMIN DES RUISSEAUX	Tarif inapproprié	Changement tarif électricité			4 554 \$
POSTE DE POMPAGE S26 CHICOUTIMI	Tarif inapproprié	Changement tarif électricité			1 500 \$
POSTE DE POMPAGE 6 <sup>E</sup> AVENUE LA BAIE	Tarif inapproprié	Changement tarif électricité			2 049 \$
GARAGE MUNICIPAL LA BAIE	Tarif inapproprié	Changement tarif électricité			2 441 \$

<sup>5</sup> Seul le coût des études a été considéré, les investissements requis étant déjà prévus au projet de construction de l'aréna.

**SECTION I***Vérification d'optimisation des ressources***TABLEAU DES PROJETS 2011 et 2012, DES RÉALISATIONS ET DES SUBVENTIONS**

<b>BÂTIMENT</b>	<b>PROBLÉMATIQUE</b>	<b>CORRECTION</b>	<b>INVESTISSEMENT</b>	<b>SUBVENTION</b>	<b>ÉCONOMIE ANNUELLE</b>
PUITS S-71 LA BAIE	Tarif inapproprié	Changement tarif électricité			3 535 \$
CASERNE POMPIER CHICOUTIMI	Tarif inapproprié	Changement tarif électricité			2 172 \$
POSTE DE SURPRESSION S-80 LA BAIE	Tarif inapproprié	Changement tarif électricité			1 694 \$
AUTOGARE DU HAVRE	Tarif inapproprié	Changement tarif électricité			2 014 \$
PUITS S-73 LA BAIE	Tarif inapproprié	Changement tarif électricité			1 770 \$
POSTE DE POMPAGE CENTRE JEAN-CLAUDE TREMBLAY	Tarif inapproprié	Changement tarif électricité			1 521 \$
PUITS EAU POTABLE LA BAIE 2 ÎLES	Tarif inapproprié	Changement tarif électricité			919 \$
POSTE DE SURPRESSION S-80	Tarif inapproprié	Changement tarif électricité			1 000 \$
PALESTRE JOHNNY GAGNON	Tarif inapproprié	Changement tarif électricité			7 327 \$
PUITS S-76 LA BAIE	Tarif inapproprié	Changement tarif électricité			2 000 \$

**SECTION I***Vérification d'optimisation des ressources***TABLEAU DES PROJETS 2011 et 2012, DES RÉALISATIONS ET DES SUBVENTIONS**

<b>BÂTIMENT</b>	<b>PROBLÉMATIQUE</b>	<b>CORRECTION</b>	<b>INVESTISSEMENT</b>	<b>SUBVENTION</b>	<b>ÉCONOMIE ANNUELLE</b>
ÉDIFICE DE LA PULPERIE	Tarif inapproprié	Changement tarif gaz naturel			22 237 \$
<b>TOTAL CHANGEMENT DE TARIF</b>					<b>59 381 \$</b>
USINE DE FILTRATION CHICOUTIMI	Mauvaise utilisation des pompes	Installation entraînement fréquence variable	31 205 \$	4 000 \$	22 828 \$
USINE D'ÉPURATION CHICOUTIMI	Mauvaise utilisation des pompes	Installation entraînement fréquence variable	54 638 \$	59 625 \$	112 941 \$
POSTE ST-JEAN-BAPTISTE	Mauvaise utilisation des pompes	Installation entraînement fréquence variable	38 209 \$	4 000 \$	7 875 \$
LATERRIÈRE EAU POTABLE	Mauvaise utilisation des pompes	Installation entraînement fréquence variable	45 584 \$	5 300 \$	12 500 \$
POSTE SURPRESSION ST-FRANÇOIS	Mauvaise utilisation des pompes	Installation entraînement fréquence variable	41 746 \$	5 300 \$	21 000 \$
POSTE SURPRESSION ST ANICET	Mauvaise utilisation des pompes	Installation entraînement fréquence variable	42 730 \$	5 300 \$	13 000 \$

**SECTION I***Vérification d'optimisation des ressources***TABLEAU DES PROJETS 2011 et 2012, DES RÉALISATIONS ET DES SUBVENTIONS**

<b>BÂTIMENT</b>	<b>PROBLÉMATIQUE</b>	<b>CORRECTION</b>	<b>INVESTISSEMENT</b>	<b>SUBVENTION</b>	<b>ÉCONOMIE ANNUELLE</b>
USINE DE FILTRATION ARVIDA	Mauvaise utilisation des pompes	Installation entraînement fréquence variable	73 828 \$	20 000 \$	28 500 \$
USINE DE FILTRATION ARVIDA ALCAN	Mauvaise utilisation des pompes	Installation entraînement fréquence variable	118 121 \$	70 000 \$	28 000 \$
POSTE DE SUPPRESSION CHEMIN ST-LOUIS	Mauvaise utilisation des pompes	Installation entraînement fréquence variable	42 746 \$	4 000 \$	8 000 \$
USINE FILTRATION CHICOUTIMI	Unité défectueuse	Remplacer la vieille unité par une unité thermopompe	230 \$		1 075 \$
USINE DE FILTRATION JONQUIÈRE	Étude pour subvention	Étude installation Entraînement fréquence variable	3 170 \$	34 800 \$	21 192 \$
<b>TOTAL INSTALLATION DE SYSTÈME D'ENTRAÎNEMENT DE FRÉQUENCE VARIABLE</b>			<b>492 208 \$</b>	<b>212 325 \$</b>	<b>276 911 \$</b>
USINE DE FILTRATION CHICOUTIMI	Clayton en trop	Remplacer la clayton pour un clapet anti-retour	15 000 \$	6 000 \$	42 000 \$
POSTE POMPAGE LATERRIÈRE	Vieux Compteur	Enlever le compteur			200 \$
2063, RUE DESCHÊNES	Vieux Compteur	Enlever le compteur			1 000 \$

**SECTION I***Vérification d'optimisation des ressources***TABLEAU DES PROJETS 2011 et 2012, DES RÉALISATIONS ET DES SUBVENTIONS**

BÂTIMENT	PROBLÉMATIQUE	CORRECTION	INVESTISSEMENT	SUBVENTION	ÉCONOMIE ANNUELLE
4573, CHEMIN DE L'ÉGLISE	Plus de consommation	Enlever le compteur			300 \$
POLITIQUE DE TEMPÉRATURE	Mauvais contrôle température	Ajustement point de consigne dans une plage			22 000 \$
ARÉNA DU PLATEAU	Douche fonctionne continuellement	Changer robinet pour bouton poussoir	4 000 \$		5 040 \$
FOYER DES LOISIRS <sup>6</sup>	Facteur de puissance	Ajout de banque de condensateurs			12 000 \$
FOYER DES LOISIRS	Étude économie énergie	Étude économie énergie Plan et Devis	13 000 \$	30 000 \$	
POSTE BACON P-5	Séquence contrôle	Refaire la séquence de contrôles des pompes	3 418 \$		16 000 \$
AÉROGARE BAGOTVILLE <sup>7</sup>	Remplacement Chaudière	Remplacer la chaudière à l'huile par le gaz naturel		3 500 \$	36 800 \$
GAZ NATUREL	Tarif négocié	Changement de fournisseur	20 000 \$		100 000 \$

<sup>6</sup> Le coût de l'investissement a été prévu au projet de rénovation, le service a conseillé les aménagements.

<sup>7</sup> L'investissement était déjà prévu au projet de rénovation, le service a fait les démarches de subvention.

**SECTION I***Vérification d'optimisation des ressources***TABLEAU DES PROJETS 2011 et 2012, DES RÉALISATIONS ET DES SUBVENTIONS**

<b>BÂTIMENT</b>	<b>PROBLÉMATIQUE</b>	<b>CORRECTION</b>	<b>INVESTISSEMENT</b>	<b>SUBVENTION</b>	<b>ÉCONOMIE ANNUELLE</b>
GUAT <sup>8</sup>	Chaudière défectueuse	Remplacer chaudière		8 500 \$	8 000 \$
AÉROGARE BAGOTVILLE	Délestage électrique pour huile	Ajustement du fonctionnement			3 300 \$
<b>TOTAL DIVERS PROJETS</b>			<b>55 418 \$</b>	<b>48 000 \$</b>	<b>246 640 \$</b>
<b>GRAND TOTAL DES PROJETS, RÉALISATIONS ET SUBVENTIONS 2011 ET 2012</b>			<b>743 352 \$</b>	<b>398 962 \$</b>	<b>661 134 \$</b>
TOTAL DES PROJETS EN COURS			25 384 \$	68 300 \$	73 992 \$
<b>GRAND TOTAL DES PROJETS 2011 ET 2012</b>			<b>717 968 \$</b>	<b>330 662 \$</b>	<b>587 142 \$</b>
<b>PROJETS 2013 DÉJÀ PRÉVUS</b>					
ARÉNAS DU PLATEAU ET JEAN-CLAUDE TREMBLAY	Banque de condensateur	Facteur de puissance inadéquat	41 084 \$		13 764 \$
PUITS S-76 <sup>9</sup> LA BAIE	Mauvaise utilisation des pompes	Installation entraînement fréquence variable	1 127 \$	18 000 \$	11 739 \$
PUITS S-72 <sup>10</sup> LA BAIE	Mauvaise utilisation	Installation	1 127 \$	17 000 \$	7 190 \$

<sup>8</sup> L'investissement était déjà prévu, le service a fait les démarches de subvention.

<sup>9</sup> Le coût de l'investissement requis n'est pas encore connu.

**SECTION I***Vérification d'optimisation des ressources***TABLEAU DES PROJETS 2011 et 2012, DES RÉALISATIONS ET DES SUBVENTIONS**

BÂTIMENT	PROBLÉMATIQUE	CORRECTION	INVESTISSEMENT	SUBVENTION	ÉCONOMIE ANNUELLE
	des pompes	entraînement fréquence variable			
PUITS S-71 <sup>11</sup> LA BAIE	Mauvaise utilisation des pompes	Installation entraînement fréquence variable	1 127 \$	22 000 \$	15 969 \$
LA PULPERIE	Éclairage désuet	Remplacer éclairage	9 037 \$	8 090 \$	8 924 \$
CNE JONQUIÈRE	Éclairage désuet	Remplacer éclairage	13 989 \$	11 619 \$	12 834 \$
<b>TOTAL DES PROJETS 2013 DÉJÀ PRÉVUS</b>			<b>67 490 \$</b>	<b>76 709 \$</b>	<b>70 421 \$</b>
<b>GRAND TOTAL PROJETS, RÉALISATIONS ET SUBVENTIONS</b>			<b>810 842 \$</b>	<b>475 671 \$</b>	<b>731 554 \$</b>

\*\*\* **Note importante** : La trame verte dans ce tableau indique les projets en cours. \*\*\*

<sup>10</sup> Le coût de l'investissement requis n'est pas encore connu.

<sup>11</sup> Le coût de l'investissement requis n'est pas encore connu.

## SECTION I

### Vérification d'optimisation des ressources

#### 14. ANNEXE 1 — Méthode d'évaluation utilisée pour mesurer l'état d'avancement de l'application des recommandations du rapport 2007 du vérificateur général et des actions prévues au plan d'action 2008-2011

---

##### Description des évaluations :

<b>1.</b>	<b>Réalisé et dépasse l'objectif</b>
<i>Le projet a été réalisé et des actions supplémentaires ont été mises en œuvre.</i>	
<b>2.</b>	<b>Réalisé</b>
<i>Le projet s'est réalisé selon les attentes.</i>	
<b>3.</b>	<b>Majoritairement réalisé</b>
<i>Le projet est presque réalisé et tout indique qu'il sera mené à terme.</i>	
<b>4.</b>	<b>En voie de se réaliser</b>
<i>Le projet est bien engagé, mais d'autres efforts seront nécessaires pour l'amener à terme.</i>	
<b>5.</b>	<b>En amorce de réalisation</b>
<i>Le projet en est à ses débuts et il reste beaucoup à faire.</i>	
<b>6.</b>	<b>Réalisé en partie avec un changement d'orientation</b>
<i>L'esprit de la recommandation est respecté, mais une orientation différente a dû être prise au moment de la réalisation.</i>	
<b>7.</b>	<b>Ne s'est pas réalisé</b>
<i>Rien n'a été fait ou ce qui a été entamé a été abandonné.</i>	
<b>8.</b>	<b>Ne s'applique plus</b>
<i>Le contexte a changé et la recommandation ne se pose plus.</i>	

## 15. COMMENTAIRES DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

Cette section présente les commentaires des différents responsables quant à chacune des recommandations ainsi que l'échéancier de réalisation.

NO	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
1	Je recommande à la direction du service de refaire un plan d'action quinquennal visant l'amélioration de l'efficacité énergétique et de considérer les trois axes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs et actions à court terme;</li> <li>• Objectifs et actions à moyen et long terme;</li> <li>• Objectifs et actions impliquant un suivi périodique.</li> </ul>	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Directeur du service.	Avril 2014
2	Je recommande à la direction du service de reconduire dans son plan d'action quinquennal les objectifs visant l'inspection, l'ajustement et les réparations des équipements actuels ainsi qu'une revue périodique des horaires et températures d'opération des différents systèmes encadrés par des procédures d'entretien préventif.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Directeur du service.	Avril 2014
3	Je recommande à la direction du service de prévoir dans son plan d'action quinquennal la mise en place de procédés d'audit afin de s'assurer que les conditions optimales des actions réalisées en matière d'économie d'énergie sont respectées.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Directeur du service.	Avril 2014
4	Je recommande à la direction du service de procéder à l'analyse de la consommation énergétique de tous les bâtiments en faisant ressortir les moins performants, les investissements requis, les	Nous sommes en accord avec la recommandation.  Nous limiterons cependant l'analyse aux 125 bâtiments les	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	Décembre 2014

**SECTION I****Vérification d'optimisation des ressources**

NO	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
	subventions potentielles et d'établir un plan d'action échelonné sur cinq ans pour améliorer la performance globale des bâtiments et fixer un objectif de consommation pour chacune des années concernées.	plus importants.  Requiert le support d'une ressource pour faire l'analyse.		
5	Je recommande à la direction du service de mettre en place un comité d'amélioration de l'efficacité énergétique responsable du suivi du plan d'action composé du directeur du Service des Immeubles et équipements motorisés, du coordonnateur à la gestion de l'énergie et de membres provenant de la Direction générale, des hommes de maintenance, de la Division du développement durable et des services qui sont les plus gros utilisateurs d'énergie.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Direction générale.	Janvier 2014
6	Je recommande à la direction du service de préparer un budget afin de quantifier les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires à la mise en place du plan d'action.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Directeur du service.	Octobre 2013
7	Considérant les résultats obtenus, je recommande à la direction du service de créer de façon permanente le poste de coordonnateur à la gestion de l'énergie.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Directeur du service.	Été 2013
8	Afin de consolider et de maximiser les économies d'énergie et d'orienter les actions des prochaines années vers les projets les plus rentables pour l'organisation, je recommande à la direction du service d'engager une ressource temporaire ou de donner un mandat afin : <ul style="list-style-type: none"><li>• D'élaborer et mettre en place le plus rapidement possible des mesures périodiques de suivi des bâtiments et équipements et</li></ul>	Nous sommes en accord avec la recommandation. En lien avec la recommandation 4.	Directeur du service.	Juin 2014 à décembre 2014

**SECTION I****Vérification d'optimisation des ressources**

NO	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
	des normes en économie d'énergie; • De dresser le portrait global de la consommation énergétique de tous les bâtiments et équipements, des problèmes existants, des investissements requis et des subventions potentielles afin de soumettre au Conseil un plan pour optimiser ses économies d'énergie sur une période de cinq ans.			
9	Afin de bénéficier au plus tôt des économies générées par les projets d'amélioration d'efficacité énergétique, je recommande à la Direction du service d'évaluer et de soumettre au Conseil l'opportunité d'augmenter le montant dédié à ces projets en réinvestissant pour une période déterminée les économies annuelles récurrentes que procurent les projets d'économie d'énergie.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Directeur du service.	Automne 2013
10	Je recommande à la direction de : • Structurer et formaliser son processus de vigie au niveau des programmes de subventions afin d'avoir l'assurance d'être au fait de toutes les opportunités offertes. • Évaluer les programmes d'aide financière disponibles et sélectionner ceux qui sont alignés avec le plan d'action de la Ville.	Nous sommes en accord avec la recommandation. Demande de trouver une solution.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	Décembre 2013
11	Je recommande à la direction du service de mettre en place des outils de gestion lui permettant : • De suivre les projets d'économie d'énergie et de mesurer s'ils ont réellement généré les bénéfices escomptés; • De déceler les situations anormales;	Nous sommes en accord avec la recommandation.  Reddition de comptes via la présentation d'un rapport annuel.	Directeur du service.	Mars de chaque année.

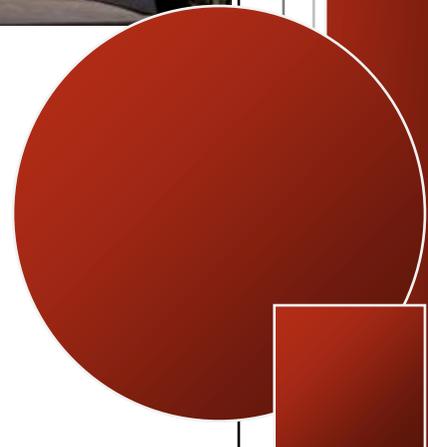
**SECTION I****Vérification d'optimisation des ressources**

NO	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
	<ul style="list-style-type: none"> <li>De fournir à la Direction générale et aux élus une reddition de comptes complète.</li> </ul>			
12	Je recommande à la direction du service de développer des indicateurs de gestion lui permettant de mesurer les résultats par nature de bâtiments.	<p>Nous sommes en accord avec la recommandation.</p> <p>Nous demanderons le support d'un consultant.</p>	Directeur du service.	Automne 2013
13	Je recommande à la direction du service de déterminer les besoins d'information requis par les différents utilisateurs et de former les ressources nécessaires sur le logiciel Helios.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Directeur du service.	Décembre 2013
14	Je recommande à la direction du service de prévoir dans son plan d'action quinquennal la mise en place des outils de gestion, des indicateurs de gestion et de la formation des ressources.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Directeur du service.	Avril 2014
15	Je recommande à la direction du service de revoir la conception et l'utilisation actuelle de son tableau de bord et de s'assurer que toutes les données sont complètes, à jour et validées.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	Juin 2013
16	<p>Je recommande à la direction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer à tous les services le plan d'action en efficacité énergétique ainsi que ses objectifs économiques et environnementaux lors de son adoption;</li> <li>Mettre en place une campagne de sensibilisation continue afin d'inciter les employés à adopter des comportements permettant d'économiser l'énergie.</li> </ul>	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Coordonnateur à la gestion de l'énergie.	Juin 2014

# CHAPITRE 2

*Vérification de l'optimisation des ressources  
de la gestion des activités de la santé et  
sécurité au travail de la STS*

**SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DU SAGUENAY**



**TABLE DES MATIÈRES**

<b>1. MISE EN CONTEXTE .....</b>	<b>75</b>
<b>2. OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>75</b>
<b>3. ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION .....</b>	<b>76</b>
<b>4. RÉSUMÉ DU TRAVAIL EFFECTUÉ .....</b>	<b>76</b>
<b>5. PRATIQUES POSITIVES.....</b>	<b>76</b>
<b>6. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>77</b>
<b>7. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>77</b>
<b>7.1 Gestion administrative du dossier de santé et sécurité au travail.....</b>	<b>77</b>
7.1.1 Politique en santé et sécurité au travail.....	77
7.1.2 Notion de diligence raisonnable.....	78
<b>7.2 Gestion des activités de prévention .....</b>	<b>79</b>
7.2.1 Présence et contenu d'un programme de prévention .....	79
7.2.2 Rôles des comités en santé et sécurité au travail .....	82
7.2.3 Rapport d'enquête accident.....	84
<b>7.3 Gestion des activités d'indemnisation.....</b>	<b>85</b>
7.3.1 Gestion des évènements .....	85
7.3.2 Gestion documentaire des dossiers .....	87
<b>8. COMMENTAIRES DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION.....</b>	<b>89</b>

## SECTION I

### Vérification d'optimisation des ressources

#### 1. MISE EN CONTEXTE

---

La Société de transport du Saguenay (STS) a pour mission d'offrir des services de transport collectif aux usagers du Saguenay. En 2012, le budget total de la STS était de 23 millions dont 10 millions provenaient de la quote-part de la Ville de Saguenay.

En vertu de la Loi des cités et villes et des normes comptables canadiennes, la STS fait partie du périmètre comptable de la Ville de Saguenay et à ce titre, ses résultats sont consolidés dans les états financiers annuels de la municipalité.

La STS dessert un territoire de 1 200 km<sup>2</sup> et emploie 170 employés. En 2012, près de 5 millions de déplacements en transport régulier et adapté ont été effectués.

La santé et la sécurité au travail (SST) représentent des enjeux importants pour les organisations au Québec et la STS n'y fait pas exception.

Les activités de SST au Québec sont régies par la Loi sur la santé et sécurité au travail et la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles. De plus, en vertu de la législation canadienne, la notion de diligence raisonnable est devenue un concept fondamental en matière de SST. Cela signifie que les employeurs devront prendre toutes les précautions raisonnables pour prévenir les blessures ou les accidents sur le lieu du travail.

À la STS, les activités de prévention et d'indemnisation relatives à la SST sont assumées par la direction des ressources humaines.

#### 2. OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION

---

En vertu des articles 107.8 et 107.13 de la *Loi sur les cités et villes (L.R.Q., c. C-19)*, j'ai procédé à une vérification de la conformité et de l'optimisation des ressources de la gestion des activités de la santé et sécurité au travail de la Société de transport du Saguenay.

Les objectifs visés par le mandat étaient de s'assurer que :

- a) La gestion administrative permet une prise en charge par la Société de transport du Saguenay des activités en santé et sécurité au travail;

- b) Les activités de prévention en santé et sécurité au travail sont effectuées en conformité avec les exigences légales et en considérant les saines pratiques de gestion;
- c) Les activités liées à l'indemnisation, soit la gestion et le suivi de dossier d'accident, sont effectuées en conformité avec les exigences légales et en considérant les saines pratiques de gestion.

### **3. ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION**

---

L'audit a eu lieu en février et en mars 2013 et a porté sur la gestion administrative du dossier de santé et sécurité au travail ainsi que sur la gestion des activités de prévention et d'indemnisation exercées par la Société de transport du Saguenay.

### **4. RÉSUMÉ DU TRAVAIL EFFECTUÉ**

---

Les principaux procédés d'audit suivants ont été utilisés :

- Entretiens avec les principaux intervenants au dossier de santé et sécurité au travail;
- Examen et analyse de la documentation pertinente;
- Prise de connaissance des outils de gestion utilisés par la STS.

Je souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé à l'audit pour leur coopération tout au long de ce mandat.

### **5. PRATIQUES POSITIVES**

---

Au cours de cet audit, les pratiques positives suivantes ont été observées :

- La direction générale s'implique activement dans les dossiers d'indemnisation;
- Le personnel assigné au service de la paye assure un bon suivi des montants à recevoir de la CSST concernant l'indemnité de remplacement versée aux employés.

## **6. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION**

---

Sur la base de la vérification effectuée, il appert que :

- Le personnel et la direction de la Société de transport du Saguenay effectuent de multiples activités de gestion des dossiers de SST, cependant elle doit apporter des améliorations quant à la documentation et l'organisation du travail au niveau de la gestion administrative du dossier de la santé et sécurité du travail ainsi qu'aux activités de prévention et d'indemnisation.

## **7. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS**

---

### *7.1 Gestion administrative du dossier de santé et sécurité au travail*

#### *7.1.1 Politique en santé et sécurité au travail*

Pour une entreprise, le fondement d'une stratégie en matière de SST repose sur sa politique en santé et sécurité au travail. Or, il n'en existe pas de formelle à la Société de transport du Saguenay.

Un document appelé « Guide et consignes aux chauffeurs » contient un énoncé à l'effet que la STS intègre à sa culture une préoccupation à l'égard de la prévention en SST et à l'amélioration du mieux-être du personnel. Cependant, il n'y a pas d'énoncés spécifiques pour les autres corps d'emploi.

En décembre 2012, la CSST a présenté à la STS un rapport à la suite d'une intervention ciblée et intégrée (ICI) dans lequel le premier élément de recommandation est la rédaction d'une politique SST.

Dans le plan d'action élaboré pour répondre à l'intervention de la CSST, il est prévu qu'une politique en SST soit élaborée avec un échéancier en novembre 2013. Comme il s'agit de la pierre angulaire de la stratégie de gestion en SST, un délai aussi long pour la rédaction d'une politique d'une telle importance permet difficilement de démontrer l'engagement de la STS et l'importance accordée à ce dossier.

**Recommandation 1 :** Je recommande à la direction de devancer la date de livraison prévue de la politique SST.

### ***7.1.2 Notion de diligence raisonnable***

En matière de SST, il y a une notion de diligence raisonnable qui signifie que toutes les précautions raisonnables ont été prises dans les circonstances afin de protéger la santé et la sécurité des travailleurs. Depuis 2004, la Loi C21 du Code criminel canadien prévoit des poursuites contre des organisations pour négligence criminelle en matière de santé et de sécurité.

Il s'agit donc d'une notion qui revêt une grande importance dans le cadre de ce sujet. La présence d'écrits est un élément qui permet de démontrer qu'une organisation fait preuve de diligence raisonnable et qui confirme la prise en charge par l'organisation des dossiers SST.

À la STS, plusieurs sujets sont discutés régulièrement avec les représentants de la haute direction en regard de dossiers précis. Toutefois, il n'y a pas de documentation sur la nature de ces échanges et sur les conclusions qui en découlent. De plus, il n'y a pas de rapport formel et systématique remis à la haute direction sur la situation financière en matière de SST. Cette absence de documentation et de reddition de comptes ne permet pas de conclure sur la qualité des discussions et décisions, d'anticiper les effets financiers des dossiers SST et de supporter la notion de diligence raisonnable.

La majorité des activités de gestion des dossiers en santé et sécurité au travail sont sous la gouverne de la directrice du Service des ressources humaines, et ce, tant pour les activités de prévention que d'indemnisation. Le personnel du Service de la paye intervient au niveau financier pour l'établissement du montant d'indemnité de remplacement du revenu (IRR) des 14 premiers jours, la préparation de la déclaration annuelle et le suivi des montants à recevoir de la CSST en remboursement de l'IRR versés par la STS.

Cependant, il n'y a pas de documentation des rôles et responsabilités de chacun des intervenants ni de documentation des procédures de travail administratives. Ainsi, en cas d'absence impromptue de l'un ou l'autre des intervenants, un remplaçant pourrait omettre la réalisation de certaines activités essentielles au suivi des dossiers en SST.

**Recommandation 2 :** Je recommande à la direction de :

- a) Documenter les différentes activités réalisées en regard de la gestion et la coordination des activités administratives relatives à la SST et de valider que les activités rencontrent les attentes en matière de diligence raisonnable;
- b) Documenter les décisions prises par la haute direction en regard des dossiers SST et d'effectuer, au moins annuellement, une reddition de comptes à l'égard de la situation financière de la STS pour le dossier SST;
- c) Documenter les rôles et responsabilités des intervenants à la gestion des dossiers SST et les processus de travail afférents.

## *7.2 Gestion des activités de prévention*

### *7.2.1 Présence et contenu d'un programme de prévention*

En vertu de l'article 58 de la Loi sur la santé et sécurité au travail (LSST), la STS doit faire en sorte qu'un programme de prévention soit mis en application. L'article 59 de la LSST énonce le contenu requis dans ce programme de prévention, notamment :

1. Des programmes d'adaptation de l'établissement aux normes prescrites par les règlements concernant l'aménagement des lieux de travail, l'organisation du travail, l'équipement, le matériel, les contaminants, les matières dangereuses, les procédés et les moyens et équipements de protection collectifs;
2. Des mesures de surveillance de la qualité du milieu de travail et des mesures d'entretien préventif;
3. Les normes d'hygiène et de sécurité spécifiques à l'établissement;
4. Les modalités de mise en œuvre des autres règles relatives à la santé et à la sécurité du travail dans l'établissement qui doivent inclure au minimum le contenu des règlements

## SECTION I

### *Vérification d'optimisation des ressources*

applicables à l'établissement;

5. L'identification des moyens et équipements de protection individuels qui, tout en étant conformes aux règlements, sont les mieux adaptés pour répondre aux besoins des travailleurs de l'établissement;
6. Des programmes de formation et d'information en matière de santé et de sécurité du travail.

De plus, selon les saines pratiques en vigueur dans les organisations, le programme de prévention devrait notamment :

- Inclure les diverses activités de gestion et de coordination liées à chacun des sujets abordés;
- Préciser les attributions de responsabilités selon les sujets et pour les différents corps d'emplois;
- Inclure des gabarits de travail.

L'article 51.9 de la même loi précise que l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour informer adéquatement le travailleur sur les risques liés à son travail et lui assurer la formation, l'entraînement et la supervision appropriés afin de faire en sorte que le travailleur ait l'habileté et les connaissances requises pour accomplir de façon sécuritaire le travail qui lui est confié.

L'article 59.6 réfère, quant à lui, à la présence d'un programme de formation en matière de santé et sécurité au travail.

Plusieurs activités de prévention sont réalisées à la STS, toutefois il y a peu de documentations disponibles à ce sujet ce qui va à l'encontre de l'exigence légale à l'égard de la mise en place d'un programme de prévention.

La directrice des ressources humaines, à titre de responsable des activités de prévention, rencontre chaque nouvel employé à son arrivée pour l'informer des particularités liées à son emploi s'il y a lieu. Pour les chauffeurs, elle passe en revue avec eux le document « Guide et

## SECTION I

### *Vérification d'optimisation des ressources*

consignes aux chauffeurs » qui énonce notamment l'engagement de la STS à l'égard de la santé et sécurité des travailleurs. Si un chauffeur est de retour après une longue période d'absence, il sera en formation avec le formateur interne question de mettre à jour ses connaissances. Tout nouveau chauffeur est en formation pendant une semaine avec un formateur interne.

Diverses formations relatives à la santé et sécurité concernant les espaces clos, les matières dangereuses, les conducteurs avertis et les chariots élévateurs ont été dispensées aux employés au cours des dernières années.

Les superviseurs et la responsable de la prévention reçoivent quant à eux des formations adaptées relatives à la SST via l'Association du transport urbain du Québec.

Dans tous ces cas cependant, aucun registre de formation regroupant les informations pour l'ensemble des formations offertes n'est disponible.

L'absence d'un programme de formation structuré et documenté va à l'encontre des exigences légales. De plus, il s'agit d'une activité qui contribue à accroître la prévention en matière de SST et à démontrer la diligence raisonnable dont a fait preuve l'employeur s'il survenait un accident grave.

#### **Recommandation 3 :**

Je recommande à la direction de :

- a) Élaborer un programme de prévention dans le respect des exigences légales et en considérant les saines pratiques et le faire approuver par les comités SST, tel que le prévoit l'article 60 de la Loi;
- b) Élaborer un programme de formation et le faire approuver annuellement par les comités SST;
- c) Documenter les activités de formation qui sont réalisées lors de l'embauche ou du retour au travail ainsi que toutes les formations qui sont dispensées aux employés et aux

gestionnaires et de prévoir un registre de formation et en assurer le suivi.

### ***7.2.2 Rôles des comités en santé et sécurité au travail***

Le chapitre IV de la LSST énonce les modes de fonctionnement des comités SST et leurs fonctions, qui sont précisées à l'article 78, soit :

- 1.** De choisir, conformément à l'article 118, le médecin responsable des services de santé dans l'établissement;
- 2.** D'approuver le programme de santé élaboré par le médecin responsable en vertu de l'article 112;
- 3.** D'établir, au sein du programme de prévention, les programmes de formation et d'information en matière de santé et de sécurité du travail;
- 4.** De choisir les moyens et équipements de protection individuels qui, tout en étant conformes aux règlements, sont les mieux adaptés aux besoins des travailleurs de l'établissement;
- 5.** De prendre connaissance des autres éléments du programme de prévention et de faire des recommandations à l'employeur;
- 6.** De participer à l'identification et à l'évaluation des risques reliés aux postes de travail et au travail exécuté par les travailleurs de même qu'à l'identification des contaminants et des matières dangereuses présents dans les postes de travail aux fins de l'article 52;
- 7.** De tenir des registres des accidents du travail, des maladies professionnelles et des événements qui auraient pu en causer;
- 8.** De transmettre à la commission les informations que celle-ci requiert et un rapport annuel d'activités conformément aux règlements;
- 9.** De recevoir copie des avis d'accidents et d'enquêter sur les événements qui ont causé ou qui auraient été susceptibles de causer un accident du travail ou une maladie

## SECTION I

### *Vérification d'optimisation des ressources*

professionnelle et soumettre les recommandations appropriées à l'employeur et à la commission;

10. De recevoir les suggestions et les plaintes des travailleurs, de l'association accréditée et de l'employeur relatives à la santé et à la sécurité du travail, les prendre en considération, les conserver et y répondre;
11. De recevoir et d'étudier les rapports d'inspections effectuées dans l'établissement;
12. De recevoir et d'étudier les informations statistiques produites par le médecin responsable, l'agence et la commission;
13. D'accomplir toute autre tâche que l'employeur et les travailleurs ou leur association accréditée lui confient en vertu d'une convention.

La fréquence des réunions devrait être d'au moins une fois aux trois mois selon l'article 74 de la LSST.

À la STS, les rôles et responsabilités du comité SST des employés de garage sont précisés dans leur convention collective. Quant à la convention collective des chauffeurs, elle demeure plus vague à ce sujet.

Le comité SST des chauffeurs s'est réuni à deux reprises en 2012. Quant au comité SST des employés de garage, des changements survenus au niveau des représentants syndicaux ont fait en sorte qu'aucune rencontre n'a été tenue au cours de cette même année. Cependant, les nouveaux représentants ont reçu de la part de leur instance syndicale une formation de 6 jours afin de parfaire leur connaissance en SST.

À la lecture des procès-verbaux du comité SST des chauffeurs, on note que les dossiers discutés ne sont pas tous en lien avec la SST. Or, le rôle de ces comités est d'assurer une gestion active des activités de préventions en SST. De même, il n'y a aucune évidence que les fonctions de ces comités, définies dans la LSST, sont assumées adéquatement par les comités en place à la STS.

Par ailleurs, les chauffeurs de la STS utilisent le formulaire « relevé de conditions dangereuses ou d'atteintes à la santé » pour déposer une plainte ou identifier une situation dangereuse. Ils

## SECTION I

### *Vérification d'optimisation des ressources*

utilisent aussi des cartes de réparation qui sont disponibles dans les autobus pour rapporter notamment les problèmes. Ils les remettent au répartiteur et les représentants syndicaux font un suivi régulier de ces cas.

Pour les situations dangereuses observées par les autres employés, elles sont rapportées verbalement aux gestionnaires. Ces situations sont discutées en comité SST uniquement s'il y a des problématiques qui n'ont pu être réglées par le gestionnaire

Le fait de ne pas formaliser la réception et la gestion des plaintes n'apporte pas l'assurance que toutes les situations rapportées ont été corrigées et va à l'encontre des exigences légales.

**Recommandation 4 :** Je recommande à la direction de :

- a) Énoncer clairement dans le programme de prévention les rôles et responsabilités des comités SST et s'assurer que les membres de ces comités en sont informés et qu'ils en comprennent la teneur;
- b) Revoir les sujets discutés lors des rencontres des comités SST, se limiter à ceux qui relèvent de leur responsabilité et obtenir les approbations requises de la part des comités SST, tels qu'énoncés dans la LSST, et en faire mention dans les procès-verbaux;
- c) Étendre l'utilisation d'un formulaire de relevé de conditions dangereuses à l'ensemble des employés et s'assurer de présenter au comité SST un portrait complet des situations rapportées et les correctifs réalisés.

#### **7.2.3 Rapport d'enquête accident**

Selon l'article 90 de la LSST, le représentant à la prévention a pour responsabilité d'enquêter sur les événements qui ont causé un accident. À la STS, la responsable a recours aux activités suivantes :

## SECTION I

### *Vérification d'optimisation des ressources*

- Discussion avec l'employé;
- Visite sur place lorsque possible;
- Discussion avec le répartiteur qui est en général au fait des diverses activités (son poste de travail lui permet de voir les déplacements du personnel et d'entendre les discussions);
- Recherche de témoins ou recours à des caméras de surveillance si possible.

L'enquête accident est réalisée le plus rapidement possible après l'accident, selon la disponibilité des intervenants concernés, en général au maximum dans la semaine suivant l'évènement.

Le rôle du responsable des dossiers SST est d'établir s'il y a matière à contestation de la déclaration du travailleur lorsqu'il prend connaissance de la situation décrite.

Il a également la responsabilité d'identifier les correctifs requis pour éviter que la situation ne se reproduise.

Les comités SST devraient également être partie prenante de la démarche corrective. Or ils ne reçoivent pas de copie des rapports d'enquête accident.

**Recommandation 5 :** Je recommande à la direction de présenter aux comités SST les rapports d'enquêtes et consigner le tout aux procès-verbaux.

### *7.3 Gestion des activités d'indemnisation*

#### *7.3.1 Gestion des évènements*

La cotisation annuelle versée à la CSST varie autour de 350 000 \$ ce qui est relativement élevé pour une organisation de la taille de la STS. De plus, selon les données historiques publiées par la CSST, les sommes annuelles imputées au dossier de la STS en réparation et l'augmentation de l'indice d'expérience, notamment au niveau de la gravité, auront des effets marqués sur les cotisations des années à venir.

Une prise en charge rapide et efficace des dossiers de lésions par la STS est essentielle pour

## SECTION I

### *Vérification d'optimisation des ressources*

limiter les impacts au niveau financier.

Les différentes alternatives potentielles pour le suivi et le règlement des dossiers (contestation, expertise médicale, assignation, partage de coûts, conciliation/entente, etc.) sont discutées avec le directeur général et la directrice générale adjointe aux fins de décision. Les résultats de ces discussions ne font toutefois pas l'objet de documentation.

Lorsqu'une alternative est retenue, les documents supports utilisés pour ce faire sont classés au dossier d'évènement. Dans le cas contraire, aucune information n'est consignée au dossier de l'évènement concernant les alternatives envisagées et les conclusions des discussions. De plus, actuellement, il n'y a pas de suivi régulier des statistiques produites par la CSST concernant le coût des lésions imputées au dossier de la STS.

Cette absence de documentation ne permet pas de démontrer que les solutions possibles ont été envisagées et qu'une gestion adéquate et diligente du dossier a été réalisée.

Parmi les alternatives possibles, on retrouve l'assignation temporaire qui est un moyen de favoriser le retour graduel de l'employé au travail. La réduction de la période d'absence a un effet direct sur les cotisations à verser à la CSST.

Des formulaires, élaborés pour le personnel du garage et les chauffeurs, présentent différentes options en termes d'assignation temporaire pour ces deux corps d'emploi. Un formulaire est remis à l'employé avant sa rencontre avec son médecin traitant pour qu'il puisse évaluer la capacité de revenir au travail en assignation temporaire. Des informations à ce sujet sont présentes au dossier de l'employé uniquement si l'assignation temporaire est considérée possible.

La procédure actuelle ne permet donc pas d'identifier toutes les actions réalisées et d'établir si des ajustements à la démarche actuelle sont requis pour accroître le taux d'assignation temporaire.

**Recommandation 6 :** Je recommande à la direction de :

- a) Offrir une formation adaptée à la directrice des ressources humaines concernant la gestion des dossiers d'indemnisation et

un accompagnement pour accroître la qualité de la prise en charge du dossier;

- b)** Procéder à une révision détaillée des dossiers en cours de traitement pour identifier les actions qui pourraient être entreprises pour atténuer les cotisations futures de CSST;
- c)** Documenter au dossier de l'évènement la nature des discussions tenues avec les représentants de la direction ainsi que les conclusions et de consigner sur la note évolutive la date, les sujets discutés et les conclusions.

### ***7.3.2 Gestion documentaire des dossiers***

Lorsqu'il y a un nouvel évènement relié à la SST, la directrice des ressources humaines, à titre de responsable des activités d'indemnisation, crée un dossier physique dans lequel elle classe l'ensemble des documents relatifs au dossier notamment : la déclaration du travailleur, l'avis de l'employeur et demande de remboursement (ADR), les informations médicales et tout autre document jugé pertinent. Un document synthèse, qui correspond à la note évolutive, est complété et classé au dossier par la responsable de l'indemnisation.

Elle conserve ce dossier jusqu'au retour au travail de l'employé. Elle le transmet par la suite au responsable de la paye qui classe les documents au dossier de l'employé avec les autres informations qu'il contient.

L'objectif de la note évolutive est de documenter la chronologie des interventions réalisées. Actuellement sa forme et son contenu ne permettent pas d'atteindre cet objectif.

De plus, selon les saines pratiques, les dossiers d'évènements devraient être tenus à raison d'un dossier par évènement et les dossiers devraient être organisés en ordre chronologique, en séparant le volet administratif du volet médical.

Un registre des accidents est tenu sur Excel dans un fichier nommé : « tableau des absences CSST et Assurance ». Outre une section nommée « liste d'absence en CSST », on y retrouve

## SECTION I

### *Vérification d'optimisation des ressources*

trois autres sections qui sont relatives à des absences en relation avec les assurances et pour « raisons diverses ».

Les informations consignées dans ce fichier se limitent à quelques informations de base et certaines sont supprimées au fur et à mesure de l'évolution du dossier.

Selon les informations fournies par les intervenants, il est prévu qu'au cours de la prochaine année la STS se dote d'un logiciel qui permettra le suivi des dossiers en SST. Cependant, à ce jour il n'y a pas eu d'analyse concernant la nature des informations qui allaient pouvoir y être saisies.

La tenue d'un registre des accidents du travail et des maladies professionnelles est une des fonctions attribuées au comité SST, en vertu de l'article 78.7 de la LSST, dont la mise à jour est réalisée par le représentant à la prévention qui en est membre, en l'occurrence la directrice des ressources humaines. Le mode de fonctionnement actuel limite la capacité de suivre l'évolution du dossier à partir du registre. De plus, le contenu actuel du fichier va bien au-delà des seules informations requises pour la gestion de la santé et sécurité.

Selon les saines pratiques, les informations relatives aux dossiers des événements devraient être consignées dans un logiciel approprié, évitant ainsi la duplication des informations et les risques d'erreurs. De plus, la STS devrait adopter une méthode d'inscription claire des suivis à faire afin de permettre à plus d'une ressource de prendre le relais en cas d'absence du responsable.

**Recommandation 7 :** Je recommande à la direction de :

- a) Revoir les mécanismes utilisés pour la consignation des informations et le suivi des dossiers notamment, le contenu de la note évolutive, la préservation des dossiers physiques des événements et le contenu du fichier Excel utilisé pour le suivi des dossiers;
- b) Impliquer les responsables de la gestion des dossiers SST dans l'analyse du logiciel qui sera utilisé pour la gestion des dossiers SST.

## SECTION I

### Vérification d'optimisation des ressources

#### 8. COMMENTAIRES DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

Cette section présente les commentaires des différents responsables quant à chacune des recommandations ainsi que l'échéancier de réalisation.

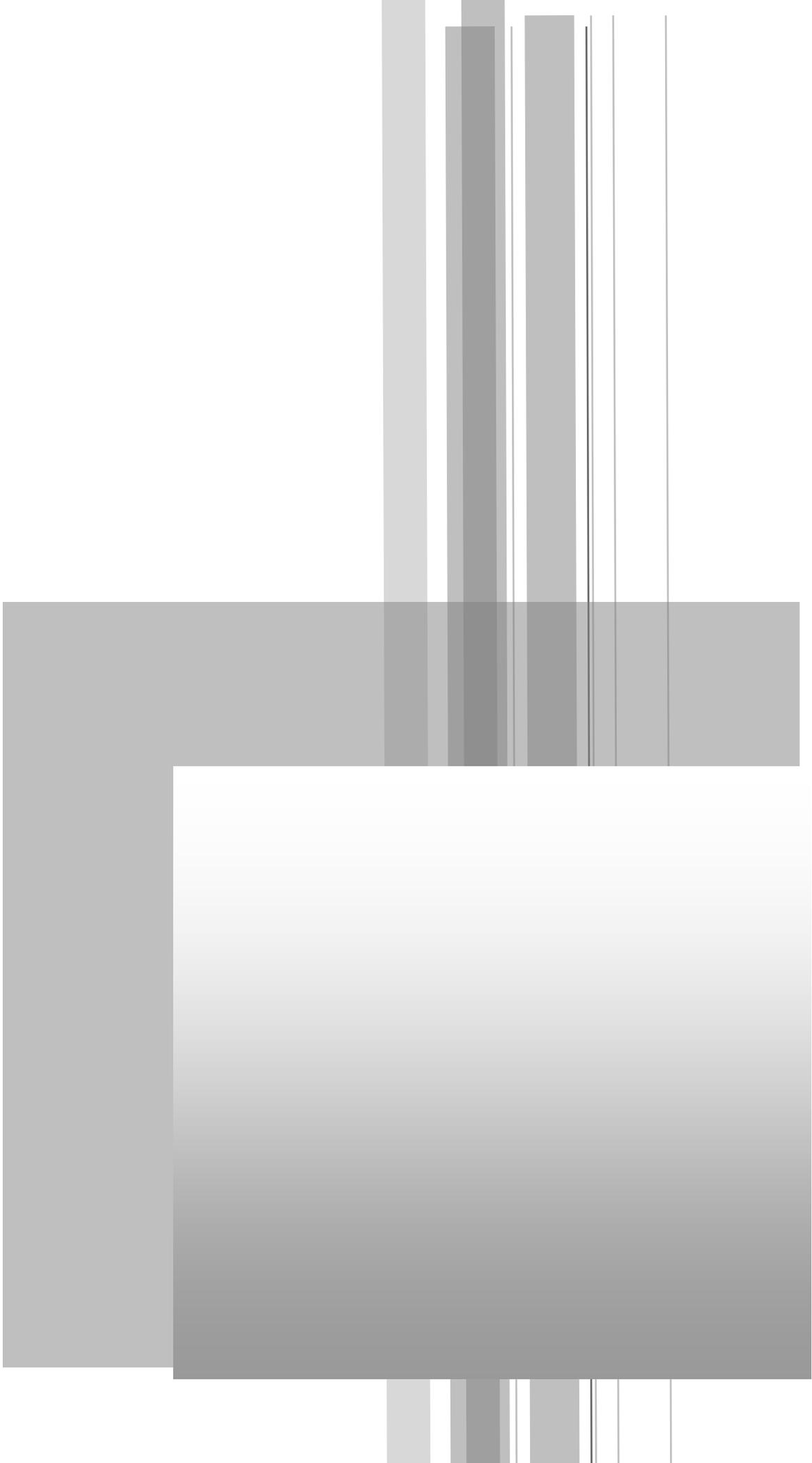
NO	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
1	Je recommande à la direction de devancer la date de livraison prévue de la politique SST.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Direction générale.	Mai 2013
2	Je recommande à la direction de : a) Documenter les différentes activités réalisées en regard de la gestion et la coordination des activités administratives relatives à la SST et de valider que les activités rencontrent les attentes en matière de diligence raisonnable; b) Documenter les décisions prises par la haute direction en regard des dossiers SST et d'effectuer, au moins annuellement, une reddition de comptes à l'égard de la situation financière de la STS pour le dossier SST; c) Documenter les rôles et responsabilités des intervenants à la gestion des dossiers SST et les processus de travail afférents.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Directrice des ressources humaines.	Juin 2013
3	Je recommande à la direction de : a) Élaborer un programme de prévention dans le respect des exigences légales et en considérant les saines pratiques et le faire approuver par les comités SST, tel que le prévoit l'article 60 de la Loi; b) Élaborer un programme de formation et le faire approuver annuellement par les comités SST; c) Documenter les activités de formation qui sont réalisées lors de l'embauche ou du retour au travail ainsi que toutes les formations qui sont	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Directrice des ressources humaines.	Octobre 2013

**SECTION I****Vérification d'optimisation des ressources**

NO	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
	dispensées aux employés et aux gestionnaires et de prévoir un registre de formation et en assurer le suivi.			
4	Je recommande à la direction de : a) Énoncer clairement dans le programme de prévention les rôles et responsabilités des comités SST et s'assurer que les membres de ces comités en sont informés et qu'ils en comprennent la teneur; b) Revoir les sujets discutés lors des rencontres des comités SST, se limiter à ceux qui relèvent de leur responsabilité et obtenir les approbations requises de la part des comités SST, tels qu'énoncés dans la LSST, et en faire mention dans les procès-verbaux; c) Étendre l'utilisation d'un formulaire de relevé de conditions dangereuses à l'ensemble des employés et s'assurer de présenter au comité SST un portrait complet des situations rapportées et les correctifs réalisés.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Directrice des ressources humaines et comités SST.	a) Octobre 2013  b) Lors de la tenue des prochains comités  c) Juin 2013
5	Je recommande à la direction de présenter aux comités SST les rapports d'enquêtes et consigner le tout aux procès-verbaux.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Directrice des ressources humaines.	Lors des prochains comités (en continu)
6	Je recommande à la direction de : a) Offrir une formation adaptée à la directrice des ressources humaines concernant la gestion des dossiers d'indemnisation et un accompagnement pour accroître la qualité de la prise en charge du dossier; b) Procéder à une révision détaillée des dossiers en cours de traitement pour identifier les actions qui pourraient être	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Directrice des ressources humaines.	a) Automne 2013  b) En cours

**SECTION I****Vérification d'optimisation des ressources**

NO	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
	entreprises pour atténuer les cotisations futures de CSST; c) Documenter au dossier de l'évènement la nature des discussions tenues avec les représentants de la direction ainsi que les conclusions et de consigner sur la note évolutive la date, les sujets discutés et les conclusions.			c) Juin 2013
7	Je recommande à la direction de :  a) Revoir les mécanismes utilisés pour la consignation des informations et le suivi des dossiers notamment, le contenu de la note évolutive, la préservation des dossiers physiques des évènements et le contenu du fichier Excel utilisé pour le suivi des dossiers;  b) Impliquer les responsables de la gestion des dossiers SST dans l'analyse du logiciel qui sera utilisé pour la gestion des dossiers SST.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Directrice des ressources humaines.  Directrice des ressources humaines et Service de la paye.	a) Mai 2013  b) En cours.



# SECTION II — VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ

## **Chapitre 3 —**

Vérification de la gestion de la qualité de l'eau des piscines de la Ville de Saguenay .....95

## **Chapitre 4 —**

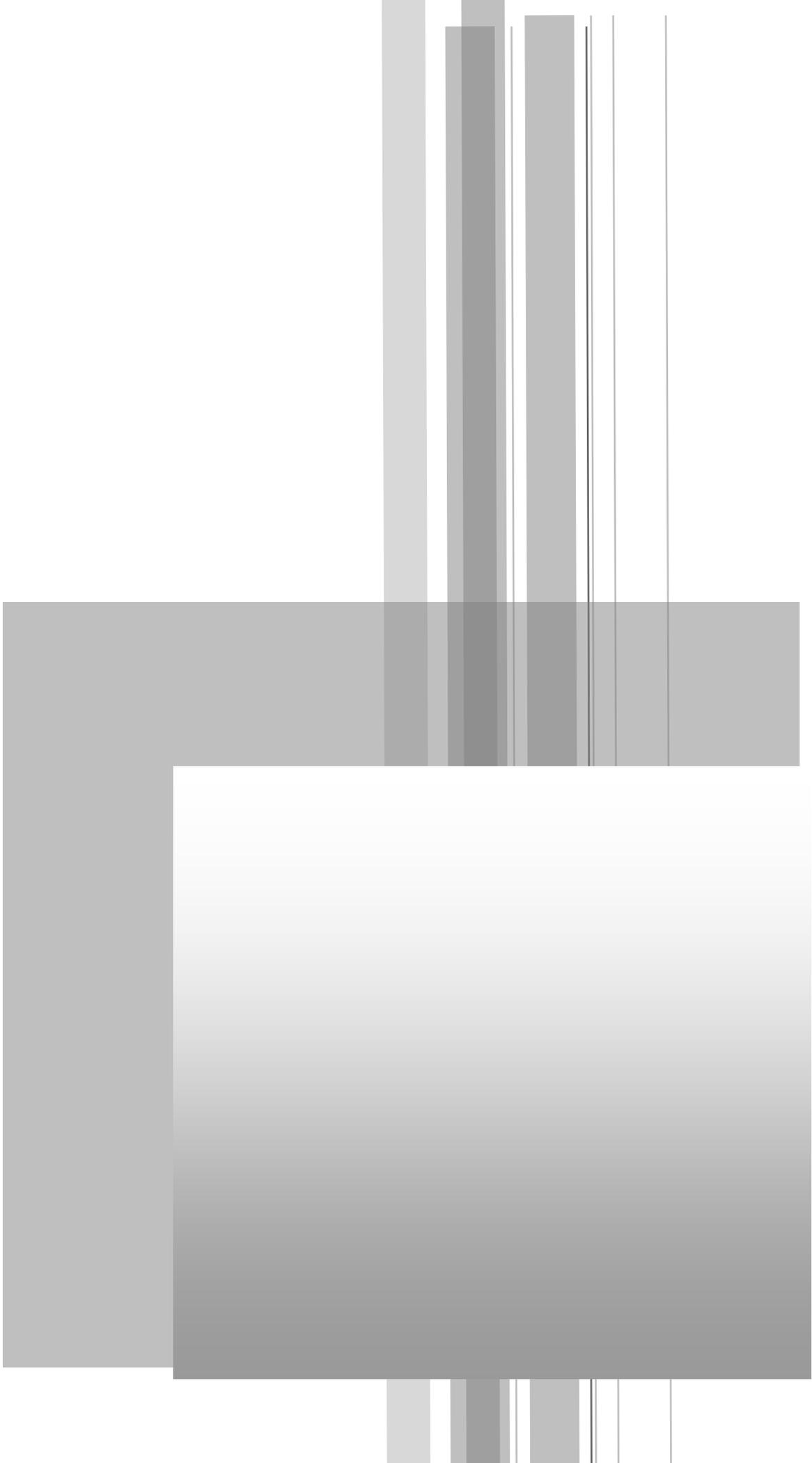
Vérification de la gestion des revenus d'Hydro-Jonquière .....109

## **Chapitre 5 —**

Vérification de la conformité du traitement des élus municipaux.....119

## **Chapitre 6 —**

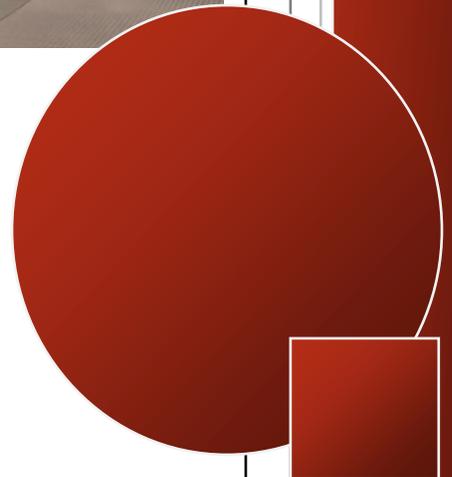
Organismes recevant des subventions annuelles de 100 000 \$ et plus .....123



# CHAPITRE 3

## *Vérification de la gestion de la qualité de l'eau des piscines de la Ville de Saguenay*

**SERVICE DES SPORTS ET DU PLEIN AIR**



**TABLE DES MATIÈRES**

---

<b>1. MISE EN CONTEXTE .....</b>	<b>97</b>
<b>1.1 Sommaire des standards à respecter .....</b>	<b>98</b>
<b>1.2 Description du processus.....</b>	<b>99</b>
1.2.1 Piscines extérieures .....	99
1.2.2 Piscine intérieure (Foyer des loisirs).....	100
1.2.3 Tenue des registres.....	101
<b>1.3 Formation .....</b>	<b>101</b>
<b>2. OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>101</b>
<b>3. ÉTENDUE DU MANDAT .....</b>	<b>102</b>
<b>4. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>102</b>
<b>5. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>103</b>
5.1 Fréquence des tests .....	103
5.2 Limpidité et température de l'eau .....	103
5.3 Fréquence et documentation des tests d'alcalinité et de dureté .....	104
5.4 Documentation du suivi effectué lors de dérogations.....	104
<b>6. BONNES PRATIQUES .....</b>	<b>105</b>
6.1 Procédure écrite.....	105
6.2 Dérogations aux tests d'alcalinité et de dureté de la piscine intérieure.....	105
<b>7. COMMENTAIRES DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION.....</b>	<b>106</b>

**1. MISE EN CONTEXTE**

---

Afin d'offrir aux citoyens des espaces aquatiques ainsi que des activités et cours en piscine, la Ville de Saguenay opère des piscines intérieures et extérieures. Elle est propriétaire de 11 piscines extérieures, soient 5 dans l'arrondissement Chicoutimi, 5 dans celui de Jonquière et 1 à La Baie. Celles-ci sont en opération de juin à août. La Ville est également propriétaire d'une piscine intérieure, soit celle du Foyer des loisirs. Elle loue également 6 piscines intérieures, soit celle de l'école secondaire l'Odysée Dominique-Racine, celle de l'école secondaire des Grandes-Marées de La Baie, celle de l'école secondaire de Kénogami, celle du cégep de Jonquière, celle du centre aquatique Roland-Saucier et celle du cégep de Chicoutimi.

Annuellement, le nombre d'entrées dans les piscines extérieures pour les 3 mois d'été est d'approximativement 25 000 pour l'ensemble des 11 piscines extérieures de la Ville de Saguenay et de 28 500 pour la piscine du Foyer des loisirs.

Le budget annuel pour l'entretien et l'opération des piscines est d'approximativement 730 000 \$ excluant les budgets d'entretien des autres services municipaux. Environ 76 personnes sont à l'emploi pour la gestion, l'opération et l'entretien des piscines.

Les piscines publiques sont soumises au Règlement sur la qualité de l'eau des piscines et autres bassins artificiels (R.Q. c. Q-2, r.18.1.02) (ci-après « le Règlement »). Ainsi, les propriétaires de piscines publiques sont tenus d'assurer le respect de ce règlement et de prendre les mesures nécessaires pour y parvenir. La Ville de Saguenay est responsable du respect de ce Règlement pour les piscines dont elle est propriétaire seulement. Les piscines en location sont sous la responsabilité des propriétaires respectifs.

La forte fréquentation et les facteurs météorologiques influent significativement sur la qualité de l'eau et le respect des standards établis par le Règlement. Comme il s'agit de santé publique, l'administration municipale doit être très vigilante afin de respecter les standards et prendre les mesures nécessaires lorsque ceux-ci ne sont pas atteints.

## SECTION II

### Vérification de conformité

#### 1.1 Sommaire des standards à respecter

Des standards de qualité sont établis dans le Règlement et des tests fréquents doivent être effectués afin de s'assurer qu'ils sont respectés. Ce sont les propriétaires des piscines qui sont responsables du respect du Règlement, et donc d'effectuer les tests en question et prendre les mesures nécessaires pour rencontrer les standards.

Ainsi, la Ville de Saguenay effectue ses propres tests sur les piscines dont elle est propriétaire, alors que pour celles en location, elle s'assure que les tests sont faits mais de façon informelle puisqu'elle n'a aucune obligation ou responsabilité envers celles-ci.

En vertu du Règlement, les normes suivantes doivent être respectées en tout temps :

Fréquence des tests de conformité :

	INTÉRIEURE	EXTÉRIEURE
<b>COLIFORMES FÉCAUX</b>	1 fois/mois	1 fois/2 semaines
<b>ALCALINITÉ ET DURETÉ</b>	1 fois/semaine	
<b>CHLORE LIBRE ET pH<sup>12</sup></b>	Avant et après chaque période d'ouverture et aux 3 heures durant l'ouverture	

Normes de qualité de l'eau :

	INTÉRIEURES	EXTÉRIEURES
<b>COLIFORMES FÉCAUX</b>	< 1 UFC/100 ml <sup>13</sup>	
<b>ALCALINITÉ</b>	60 à 150 mg/l CaCO <sub>3</sub> <sup>14</sup>	
<b>DURETÉ</b>	150 à 400 mg/l CaCO <sub>3</sub>	
<b>CHLORE LIBRE</b>	0.8 à 2.0 mg/l	0.8 à 3.0 mg/l
<b>pH</b>	7.2 à 7.8	

<sup>12</sup> pH : potentiel hydrogène

<sup>13</sup> UFC /ml : unité formant colonie par millilitre

<sup>14</sup> mg/l CaCO<sub>3</sub> : milligramme par litre de carbonate de calcium

## SECTION II

### Vérification de conformité

En aucun cas l'accès à un bassin ne peut être permis lorsque les limites suivantes sont excédées :

	TOUS TYPES DE BASSIN
<b>COLIFORMES FÉCAUX</b>	< 1 UFC /100 ml
<b>CHLORE LIBRE</b>	< 0.3 mg/l ou > 5.0 mg/l
<b>pH</b>	< 5.0 ou > 9.0

#### 1.2 Description du processus

Différents tests de qualité de l'eau doivent être effectués, selon des fréquences spécifiques à chacun.

##### 1.2.1 Piscines extérieures

#### Tests de pH et de chlore

Les tests de pH et de chlore sont pris par les sauveteurs, à l'exception des premiers tests de la journée pour les piscines de l'arrondissement de Chicoutimi, qui sont pris par les préposés à l'entretien.

Une copie écrite de la procédure de prélèvement est conservée à chacun des bassins. Les résultats des tests sont inscrits sur une feuille intitulée « Rapport journalier des piscines municipales — Contrôle de la qualité de l'eau ». Un rapport est complété chaque jour et tous les rapports sont conservés au même endroit.

Il peut arriver que les résultats des tests démontrent un problème de qualité de l'eau. Le cas échéant, des mesures sont prises en fonction du degré de gravité du problème, pouvant même aller jusqu'à la fermeture de la piscine si la qualité de l'eau est inadéquate. La piscine est ouverte à nouveau lorsque la qualité de l'eau redevient conforme aux standards.

Les tests sur les coliformes fécaux sont faits par une firme externe. Ce sont les coordonnateurs des piscines extérieures qui s'occupent de recueillir les échantillons d'eau pour ensuite les faire parvenir à la firme. Conformément au Règlement, les échantillons sont prélevés et analysés toutes les 2 semaines. Lors de l'envoi du prélèvement, un formulaire est dûment rempli et envoyé avec les échantillons. La firme envoie, à chaque fois, au conseiller aux activités aquatiques un

## SECTION II

### *Vérification de conformité*

tableau Excel montrant les résultats obtenus par piscine. Advenant le cas où un problème important est décelé lors de l'analyse, la firme communique immédiatement avec le conseiller aux activités aquatiques afin que les mesures nécessaires soient prises, soit par la fermeture de la piscine et/ou par l'ajout de produits de traitement.

Le Règlement prévoit une procédure spécifique advenant le cas d'incidents fécaux, qui est mise à la disposition des sauveteurs à chaque piscine. Entre autres, les sauveteurs doivent demander à tous les baigneurs de quitter le bassin et ils doivent prendre les mesures nécessaires pour corriger la situation (nettoyage, ajout de produits, tests, etc.). Les activités peuvent reprendre dans les 30 minutes suivant le respect des teneurs en chlore et en pH.

Pour ce qui est de l'alcalinité et de la dureté, ce sont les coordonnateurs des piscines extérieures qui s'occupent de recueillir les échantillons pour effectuer ces tests. Lorsque l'échantillon est recueilli, il est transporté chez un piscinier afin d'être analysé. Des ajustements sont apportés en fonction des résultats obtenus suite à l'analyse. Les quantités de calcium et de soda nécessaires sont ajoutées. Les résultats des tests ne sont toutefois pas conservés.

Le test sur la limpidité est effectué de façon journalière. Les sauveteurs doivent s'assurer que la forme circulaire noire qui est au fond du bassin est visible à partir de tout point de la promenade situé à 9 mètres de ce point.

La température de l'eau est prise à la même fréquence que les tests sur le chlore libre et le pH.

#### ***1.2.2 Piscine intérieure (Foyer des loisirs)***

Les procédures pour la piscine intérieure sont les mêmes que pour les piscines extérieures, avec les quelques particularités décrites ci-après.

La piscine du Foyer des loisirs est munie d'un appareil de mesure et d'enregistrement en continu. Selon le Règlement, il n'est pas obligatoire pour les piscines munies d'un tel système de prendre des tests de chlore et de pH toutes les 3 heures. Cependant, un minimum de 3 tests manuels journaliers est requis, dont un à l'ouverture de la piscine et un à la fermeture de celle-ci. On demande tout de même aux sauveteurs de prendre 4 tests par jour, pour être certain que le minimum de 3 tests est respecté.

## SECTION II

### Vérification de conformité

L'alcalinité et la dureté ne sont pas testées manuellement. L'appareil de mesure et d'enregistrement en continu enregistre les données et la lecture de l'appareil est faite chaque semaine. Les résultats sont inscrits sur la feuille « Rapport journalier des piscines municipales — Contrôle de la qualité de l'eau ».

#### 1.2.3 Tenue des registres

Selon le Règlement, les résultats des tests doivent être conservés pour une durée minimale de 2 ans. Cette norme est respectée, à l'exception des résultats des tests d'alcalinité et de dureté pour les piscines extérieures qui ne sont pas conservés. Les feuilles de résultats sont classées par ordre de date et par piscine. Le conseiller aux activités aquatiques conserve les documents dans son bureau. Les résultats des 2 derniers mois sont disponibles à l'entrée des piscines et peuvent être consultés par les usagers.

#### 1.3 Formation

Le conseiller aux activités aquatiques fait 2 rencontres annuelles pour expliquer les procédures qui doivent être faites concernant les tests sur la qualité de l'eau. L'une de ces rencontres a lieu au début de la saison estivale afin que les nouveaux sauveteurs prennent connaissance des procédures à effectuer pour la prise des tests. Lors de ces rencontres, le conseiller aux activités aquatiques fait une démonstration de la procédure à effectuer. Les sauveteurs peuvent toujours se référer à la procédure écrite s'ils ont des interrogations ou peuvent contacter le conseiller aux activités aquatiques.

## 2. OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION

---

En vertu des articles 107.8 et 107.13 de la *Loi des cités et villes (L.R.Q. c C 19)*, j'ai procédé à une vérification de la conformité de la gestion de la qualité de l'eau des piscines. Les objectifs de ce mandat étaient de s'assurer que :

- Les politiques et procédures d'entretien des piscines de la Ville sont conformes à celles du Règlement;

## SECTION II

### Vérification de conformité

- Les tests d'eau des piscines sont effectués selon la fréquence prescrite par le Règlement et sont documentés et conservés selon les délais requis;
- Les résultats des tests d'eau des piscines sont conformes aux standards du Règlement, et dans le cas contraire, les mesures appropriées sont prises en temps opportun pour régler la situation.

### 3. ÉTENDUE DU MANDAT

---

La vérification du processus de gestion de la qualité de l'eau des piscines a porté sur l'année 2012.

Les tests ont été sélectionnés statistiquement et l'échantillon couvrait toutes les piscines ainsi que tous les mois d'opération.

Les tests ont porté principalement sur les piscines extérieures et celle du Foyer des loisirs, étant donné qu'elles sont la propriété de la Ville de Saguenay et que c'est le propriétaire qui est responsable du respect du Règlement. Nous avons tout de même effectué quelques tests sur les piscines en location.

### 4. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

---

Sur la base de la vérification effectuée, il appert que :

- Les politiques et procédures d'entretien des piscines de la Ville sont conformes à celles du Règlement;
- Les tests d'eau des piscines sont effectués selon la fréquence prescrite par le Règlement, ils sont documentés et conservés selon les délais requis;
- Les résultats des tests d'eau des piscines sont conformes aux standards du Règlement, et dans le cas contraire, les mesures appropriées sont prises en temps opportun pour régler la situation.

Ainsi, sur la base de la vérification effectuée, il appert que le processus de gestion de la qualité de l'eau des piscines de la Ville de Saguenay est conforme au Règlement sur la qualité de l'eau des piscines et autres bassins artificiels (*R.Q. c. Q-2, r.18.1.02*), à l'exception de ce qui est mentionné ci-après dans la prochaine section qui traite d'améliorations liées à la documentation des tests et non à des dérogations aux standards de qualité de l'eau exigés.

## **5. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS**

---

### *5.1 Fréquence des tests*

Pour 3 tests sur un total de 50 tests dans les piscines extérieures, la fréquence des tests de pH et de chlore prescrite par le Règlement n'a pas été respectée.

**Recommandation 1 :** Je recommande à la direction que :

- Les coordonnateurs des piscines extérieures signent le rapport journalier à titre de preuve en s'assurant que tous les tests requis ont bien été effectués;
- Le cas échéant, des avertissements soient émis et notés sur le rapport journalier.

### *5.2 Limpidité et température de l'eau*

Pour quelques tests, la limpidité (1 dérogation sur 50 tests de piscines extérieures) et/ou la température (1 dérogation sur 25 tests de la piscine intérieure) de l'eau n'étaient pas spécifiées sur le rapport journalier des tests, alors que celles-ci doivent être validées tous les jours.

**Recommandation 2 :** Je recommande à la direction que :

- Les coordonnateurs signant le rapport journalier des tests (voir recommandation 1) s'assurent que tous les tests requis de limpidité et de température de l'eau ont été effectués;
- Le cas échéant, des avertissements soient émis et notés sur le rapport journalier.

*5.3 Fréquence et documentation des tests d'alcalinité et de dureté*

Pour les piscines extérieures, les tests sur l'alcalinité et la dureté de l'eau sont faits en conformité avec la fréquence prescrite, qui est d'une fois par semaine. Cependant, les résultats des tests ne sont pas conservés, donc il a été impossible de valider si les résultats sont conformes.

**Recommandation 3 :** Je recommande à la direction que :

- Les tests d'alcalinité et de dureté pour les piscines extérieures soient inscrits au rapport tel qu'exigé par le Règlement;
- Une personne responsable signe le rapport en guise de vérification et s'assure que tous les tests ont été effectués et sont conformes;
- Les résultats des tests soient conservés pendant une période minimale de 2 ans, soit la période exigée par le Règlement.

*5.4 Documentation du suivi effectué lors de dérogations*

Pour la plupart des dérogations trouvées, il était difficile de connaître exactement les mesures prises par les responsables des piscines pour remédier à la situation. De plus, il n'est pas toujours indiqué sur les feuilles de résultats des tests les moments où les piscines ont été fermées. Il est donc impossible de démontrer que les bonnes mesures ont été prises et que les piscines ont été fermées lorsqu'il le fallait.

Selon mes discussions avec le conseiller aux activités aquatiques, les mesures adéquates sont prises lors de dérogations, mais il m'a été impossible de valider ce fait pour plusieurs de mes tests.

Il faut cependant noter que dans certains de ces tests, j'ai été en mesure de valider que les tests de la journée suivante démontraient que les standards étaient respectés et donc, que les correctifs avaient probablement été apportés.

**Recommandation 4 :** Je recommande à la direction qu'il soit indiqué, sur la feuille des résultats des tests, les mesures qui ont été prises pour ajuster les concentrations de produits ainsi que les moments où les piscines ont été fermées au public afin de démontrer que toutes les mesures nécessaires sont prises pour protéger le public et pour respecter les normes lors de dérogations aux tests de qualité de l'eau.

## **6. BONNES PRATIQUES**

---

### *6.1 Procédure écrite*

Une procédure simplifiée a été produite pour la prise des échantillons, la documentation des tests et les actes à poser lorsqu'il y a dérogation aux standards. Cette procédure est facile à suivre et accessible pour les sauveteurs qui sont en charge de la prise des échantillons.

### *6.2 Dérogations aux tests d'alcalinité et de dureté de la piscine intérieure*

Dans le cas de la piscine intérieure, lorsqu'il y a dérogation à un test de dureté ou d'alcalinité, les mesures prises pour corriger la situation sont inscrites sur le rapport journalier, permettant ainsi de démontrer que les correctifs appropriés sont apportés. Cette bonne pratique devrait être étendue à tous les tests de la piscine intérieure et des piscines extérieures.

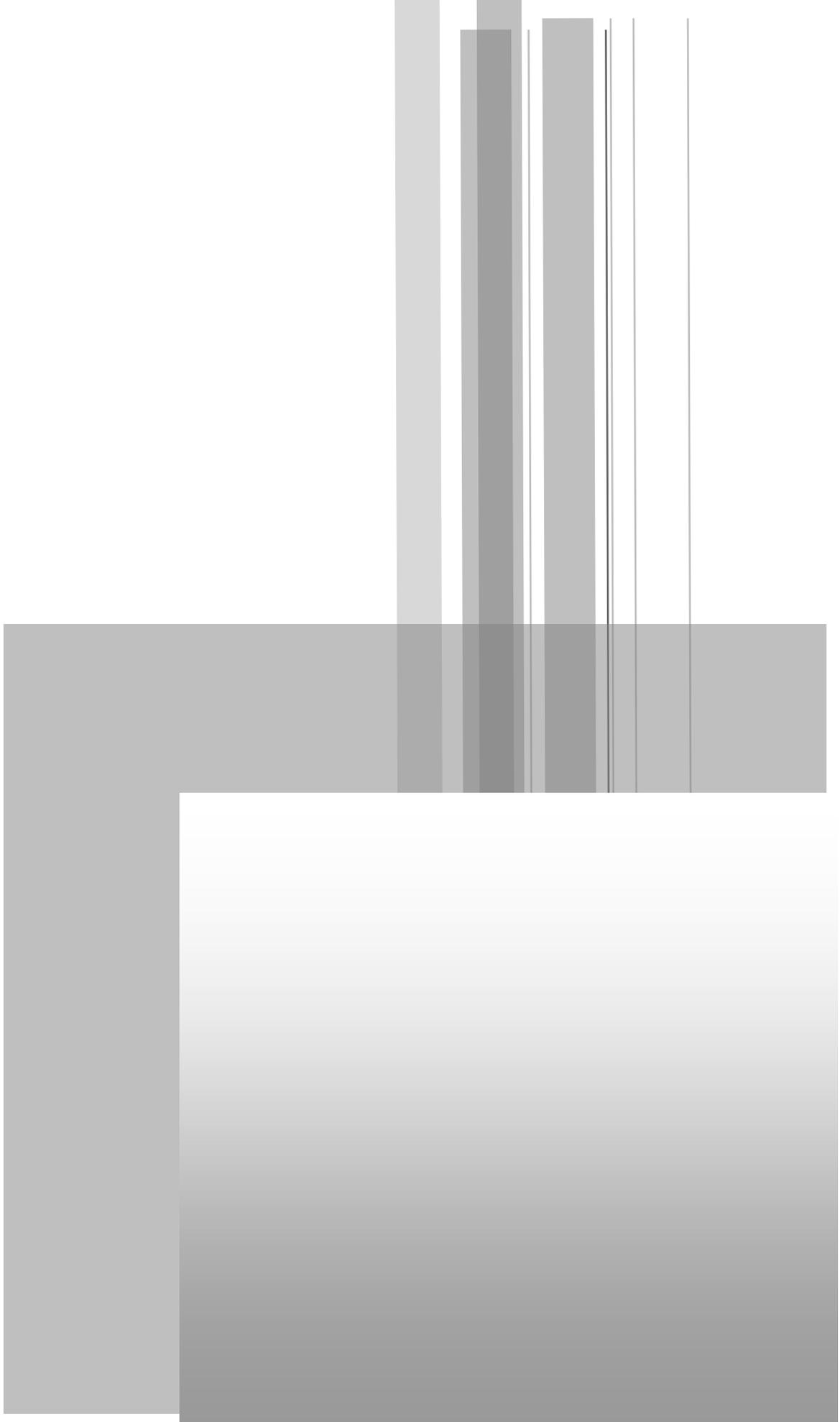
## 7. COMMENTAIRES DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

Cette section présente les commentaires des différents responsables quant à chacune des recommandations ainsi que l'échéancier de réalisation.

NO	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
1	Je recommande à la direction que : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coordonnateurs des piscines extérieures signent le rapport journalier à titre de preuve en s'assurant que tous les tests requis ont bien été effectués;</li> <li>• Le cas échéant, des avertissements soient émis et notés sur le rapport journalier.</li> </ul>	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Conseiller aux activités aquatiques.	Décembre 2013
2	Je recommande à la direction que : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coordonnateurs signant le rapport journalier des tests (voir recommandation 1) s'assurent que tous les tests requis de limpidité et de température de l'eau ont été effectués;</li> <li>• Le cas échéant, des avertissements soient émis et notés sur le rapport journalier.</li> </ul>	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Conseiller aux activités aquatiques.	Décembre 2013
3	Je recommande à la direction que : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les tests d'alcalinité et de dureté pour les piscines extérieures soient inscrits au rapport tel qu'exigé par le Règlement :</li> <li>• Une personne responsable signe le rapport en guise de vérification et s'assure que tous les tests ont été effectués et sont conformes.</li> <li>• Les résultats des tests soient conservés pendant une période minimale de 2 ans, soit la période exigée par le Règlement.</li> </ul>	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Conseiller aux activités aquatiques.	Décembre 2013.

**SECTION II****Vérification de conformité**

NO	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
4	Je recommande à la direction qu'il soit indiqué, sur la feuille des résultats des tests, les mesures qui ont été prises pour ajuster les concentrations de produits ainsi que les moments où les piscines ont été fermées au public afin de démontrer que toutes les mesures nécessaires sont prises pour protéger le public et pour respecter les normes lors de dérogations aux tests de qualité de l'eau.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Conseiller aux activités aquatiques.	Décembre 2013



# CHAPITRE 4

## *Vérification de la gestion des revenus d'Hydro-Jonquière*

**SERVICE D'HYDRO-JONQUIÈRE**



**TABLE DES MATIÈRES**

---

<b>1. MISE EN CONTEXTE .....</b>	<b>111</b>
<b>1.1 Généralités.....</b>	<b>111</b>
<b>1.2 Implantation d'un nouveau système de facturation.....</b>	<b>111</b>
<b>2. OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>112</b>
<b>3. ÉTENDUE DU MANDAT.....</b>	<b>112</b>
<b>4. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>112</b>
<b>5. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>113</b>
<b>5.1 Séparation de tâches et embauche .....</b>	<b>113</b>
<b>5.2 Documentation des procédures .....</b>	<b>114</b>
<b>5.3 Impression des notes de crédit.....</b>	<b>114</b>
<b>5.4 Gestion des accès des utilisateurs .....</b>	<b>115</b>
<b>5.5 Mise à jour de sécurité des serveurs .....</b>	<b>116</b>
<b>6. BONNE PRATIQUE.....</b>	<b>116</b>
<b>6.1 Application des recommandations des organismes de réglementation .....</b>	<b>116</b>
<b>7. COMMENTAIRES DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION.....</b>	<b>117</b>

**1. MISE EN CONTEXTE**

---

*1.1 Généralités*

La Ville de Saguenay (ci-après la « Ville ») fournit l'électricité à une partie des résidents et des entreprises situés sur le territoire de l'arrondissement Jonquière, par le biais du Service Hydro-Jonquière qui opère trois mini-centrales. Hydro-Jonquière génère des revenus annuels totaux d'environ 36 millions de dollars, en desservant approximativement 18 000 clients résidentiels et 1 400 clients commerciaux, représentant respectivement des revenus annuels de 24 et 12 millions de dollars. Elle emploie 40 employés sur une base annuelle.

Hydro-Jonquière est soumise aux règles de la Régie de l'énergie et ses tarifs ne peuvent excéder ceux d'Hydro-Québec.

*1.2 Implantation d'un nouveau système de facturation*

À la fin de 2011, le service a débuté l'implantation d'un nouveau système de facturation. Cette décision a dû être prise étant donné que le logiciel précédent était désuet. La Ville de Saguenay n'est pas unique dans cette situation puisque la majorité des municipalités offrant les services d'électricité à leurs contribuables ont dû ou devront faire cette transition également.

Le logiciel qui a été choisi est CIS Infinity (ci-après « CIS » ou « le système informatique »), un logiciel commercial que la Ville a adapté et personnalisé à ses besoins. La conversion de l'ancien système au nouveau système a été réalisée par l'équipe administrative d'Hydro-Jonquière, avec le support du fournisseur informatique Advance (ci-après « le fournisseur informatique » ou le « fournisseur ») et de l'équipe du Service des ressources informationnelles.

L'implantation a été principalement effectuée au cours de l'année 2012 et n'était pas entièrement complétée au moment de ma vérification. Des modifications continueront d'être apportées jusqu'en septembre 2013, date prévue de la fin du projet.

## **2. OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION**

---

J'ai procédé à une vérification de la conformité de la gestion des revenus d'Hydro-Jonquière ainsi que de l'implantation du nouveau système de facturation. Les objectifs de ce mandat étaient de s'assurer que :

- Des contrôles pertinents ont été conçus et mis en place et qu'ils sont efficaces;
- L'implantation du nouveau système informatique est complétée et que ce nouveau système fonctionne adéquatement;
- Les fonctionnalités du nouveau système informatique sont performantes, complètes et bien exploitées par les utilisateurs;
- L'organisation et la répartition des tâches sont adéquates et optimales.

J'identifie, s'il y a lieu, les points d'amélioration au niveau de l'optimisation du processus des revenus.

## **3. ÉTENDUE DU MANDAT**

---

La vérification de la gestion des revenus d'Hydro-Jonquière et de l'implantation du nouveau système de facturation a porté sur l'année 2012.

Les tests ont été sélectionnés statistiquement et les échantillons couvraient tous les types de revenus ainsi que tous les mois de l'année.

## **4. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION**

---

Sur la base de la vérification effectuée, il appert que :

- Des contrôles pertinents ont été conçus et mis en place et qu'ils sont efficaces;
- L'implantation du nouveau système informatique n'est pas encore complétée, cependant, celle-ci est très avancée, le système est opérationnel et l'ensemble des fonctionnalités chemine adéquatement. La finalisation de l'implantation consiste

principalement à l'adaptation et la personnalisation de rapports et à la correction de certaines fonctionnalités;

- Les fonctionnalités du nouveau système informatique sont performantes, complètes et bien exploitées par les utilisateurs;
- L'organisation et la répartition des tâches sont adéquates, considérant le niveau réduit de l'équipe du personnel.

J'ai identifié certains points d'amélioration qui sont présentés à la section 5 *Constats et recommandations*.

## **5. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS**

---

### *5.1 Séparation de tâches et embauche*

Compte tenu que le personnel attiré à la facturation est minimal (une seule technicienne), il n'est actuellement pas possible d'assurer une séparation de tâches adéquate qui permettrait de limiter le risque de contournement des contrôles internes. Ceci fait également en sorte que la chef de division effectue certaines tâches relevant davantage du rôle d'une technicienne-comptable.

Hydro-Jonquière est actuellement en processus d'embauche d'une technicienne-comptable. Lorsque celle-ci sera en poste, il sera possible de répartir les tâches différemment, assurant une meilleure séparation des tâches et permettant à la chef de division d'assurer pleinement son rôle de gestionnaire en déléguant certaines tâches opérationnelles aux membres de son équipe.

#### **Recommandation 1 :**

Je recommande à la direction que lorsque la nouvelle technicienne-comptable sera en poste, les tâches soient réparties de sorte à assurer une meilleure séparation des tâches incompatibles et à soulager la chef de division de certaines tâches opérationnelles, lui permettant d'assurer pleinement son rôle de gestionnaire.

*5.2 Documentation des procédures*

Le document de procédures opérationnelles sur le processus de facturation n'a pas été modifié depuis 2009. Les étapes mentionnées dans la procédure ne sont donc pas à date puisqu'un nouveau système informatique a été implanté au cours de 2011 et 2012. Une procédure écrite permet d'assurer la continuité et l'uniformité dans l'application des procédures et contrôles, particulièrement lors de changement de personnel ou de départ hâtif.

**Recommandation 2 :** Je recommande à la direction que le document des procédures opérationnelles soit mis à jour afin d'intégrer les changements découlant du système informatique nouvellement implanté.

*5.3 Impression des notes de crédit*

J'ai relevé une lacune au niveau de l'impression des notes de crédit. Les factures et les notes de crédit sont imprimées par une application parallèle à CIS qui utilise les informations incluses dans une table spécifique de CIS. Les informations relatives aux crédits doivent être incluses dans cette table pour qu'elles apparaissent correctement sur les notes de crédit imprimées. Depuis l'implantation de CIS, même si les crédits sont bien comptabilisés dans CIS et bien appliqués dans les comptes des clients, il arrive que les informations imprimées sur la note de crédit soient erronées puisque l'application ne va pas chercher les bonnes informations dans CIS ou les informations incluses dans la table sont inexactes.

Aucune note de crédit n'est envoyée aux clients tant que la situation n'est pas corrigée. D'autre part, lorsqu'un crédit est appliqué à un compte, celui-ci apparaît correctement sur la facture de la période subséquente.

**Recommandation 3 :** Je recommande à la direction que :

- Soit évaluée la nécessité de modifier le système d'impression des notes de crédit, compte tenu que les crédits apparaissent avec exactitude sur les factures de la période subséquente.

- Si la situation se corrige dans le futur, des tests sur les notes de crédit soient effectués lorsqu'il y a des modifications apportées dans CIS, afin de s'assurer que les données se transfèrent adéquatement dans les notes de crédit imprimées.

#### 5.4 *Gestion des accès des utilisateurs*

Selon le processus de gestion des accès dans CIS, seuls la chef de division et le technicien en informatique attitré au Service Hydro-Jonquière peuvent ajouter, retirer ou modifier l'accès à ce système. Selon la liste des utilisateurs possédant les privilèges d'administrateur, j'observe que le fournisseur informatique possède également ces privilèges.

La procédure pour la gestion des accès utilisateurs (création, modification et révocation) n'est pas systématiquement formalisée. Les autorisations d'accès se font informellement, sur base de discussion, ainsi rien n'est systématiquement documenté et conservé à cet égard. De plus, il n'y a pas de révision complète des droits d'accès réalisée sur une base périodique.

Par conséquent, des accès non autorisés aux systèmes pourraient se produire.

**Recommandation 4 :** Je recommande à la direction que :

- Soit formalisée la procédure pour la gestion des accès utilisateurs; celle-ci peut prendre la forme d'un courriel indiquant les accès accordés ou retirés;
- Soit effectuée une révision périodique des utilisateurs afin de s'assurer que seuls les utilisateurs autorisés ont accès au système et que ceux-ci ont accès uniquement à ce qui est requis par leur fonction;
- Soient retirés les accès au fournisseur informatique une fois que l'implantation de CIS sera complétée et finalisée.

*5.5 Mise à jour de sécurité des serveurs*

J'ai observé que les rustines de sécurité ne sont pas installées sur les serveurs Windows qui hébergent l'application CIS — facturation des services d'électricité.

Les rustines de sécurité sont des mises à jour et conçues pour éliminer les failles de sécurité dans les systèmes. Il existe un risque qu'une personne mal intentionnée exploite une faille pour exécuter une opération non autorisée. De l'avis de la direction du Service des ressources informationnelles, ce risque serait toutefois réduit par les mesures de sécurité appliquées à l'ensemble des systèmes de la Ville, toutefois, par ma seule vérification des systèmes d'Hydro-Jonquière, je ne suis pas en mesure de déterminer si ce risque est effectivement inexistant ou quasi-inexistant.

**Recommandation 5 :** Je recommande à la direction que soient installées toutes les rustines de sécurité afin de diminuer le risque d'intrusion au système informatique.

## **6. BONNE PRATIQUE**

---

*6.1 Application des recommandations des organismes de réglementation*

Hydro-Jonquière est tenue de se conformer à certains organismes de réglementation, tels que le Bureau de normalisation du Québec et Mesures Canada. Lors des audits obligatoires qui ont eu lieu en 2012, ces deux organismes de réglementation ont émis des rapports d'audit confirmant la conformité d'Hydro-Jonquière à la réglementation.

Les deux organismes ont également émis des recommandations d'amélioration, particulièrement liées à la qualité et la fiabilité des compteurs d'électricité, et nous avons pu constater que même s'il ne s'agissait pas de modifications exigées par les organismes, la direction a tout de même mis en place les mesures nécessaires pour améliorer leurs processus.

## 7. COMMENTAIRES DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

Cette section présente les commentaires des différents responsables quant à chacune des recommandations ainsi que l'échéancier de réalisation.

NO	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
1	Je recommande à la direction que lorsque la nouvelle technicienne-comptable sera en poste, les tâches soient réparties de sorte à assurer une meilleure séparation des tâches incompatibles et à soulager la chef de division de certaines tâches opérationnelles, lui permettant d'assurer pleinement son rôle de gestionnaire.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Chef de division – Service à la clientèle d'Hydro-Jonquière.	Décembre 2013
2	Je recommande à la direction que le document des procédures opérationnelles soit mis à jour afin d'intégrer les changements découlant du système informatique nouvellement implanté.	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Chef de division – Service à la clientèle d'Hydro-Jonquière.	Automne 2014
3	Je recommande à la direction que : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compte tenu que les crédits apparaissent avec exactitude sur les factures de la période subséquente, soit évaluée la nécessité de modifier le système d'impression des notes de crédit.</li> <li>• Si la situation se corrige dans le futur, des tests sur les notes de crédit soient effectués lorsqu'il y a des modifications apportées dans CIS, afin de s'assurer que les données se transfèrent adéquatement dans les notes de crédit imprimées.</li> </ul>	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Chef de division – Service à la clientèle d'Hydro-Jonquière.	Décembre 2013

**SECTION II****Vérification de conformité**

<b>NO</b>	<b>RECOMMANDATIONS</b>	<b>COMMENTAIRES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ÉCHÉANCIER</b>
<b>4</b>	Je recommande à la direction que : <ul style="list-style-type: none"><li>• Soit formalisée la procédure pour la gestion des accès utilisateurs; celle-ci peut prendre la forme d'un courriel indiquant les accès accordés ou retirés;</li><li>• Soit effectuée une révision périodique des utilisateurs afin de s'assurer que seuls les utilisateurs autorisés ont accès au système et que ceux-ci ont accès uniquement à ce qui est requis par leur fonction;</li><li>• Soient retirés les accès au fournisseur informatique une fois que l'implantation de CIS sera complétée et finalisée.</li></ul>	Nous sommes en accord avec la recommandation.	Chef de division – Service à la clientèle d'Hydro-Jonquière.	Décembre 2013
<b>5</b>	Je recommande à la direction que soient installées toutes les rustines de sécurité afin de diminuer le risque d'intrusion au système informatique.		Direction du service des ressources informationnelles.	

# CHAPITRE 5

## *Vérification de la conformité du traitement des élus municipaux*



*Photo de Mario Boily*



**TABLE DES MATIÈRES**

---

<b>1. MISE EN CONTEXTE .....</b>	<b>121</b>
<b>2. OBJECTIF ET ÉTENDUE .....</b>	<b>121</b>
<b>3. RÉSUMÉ DU TRAVAIL EFFECTUÉ .....</b>	<b>121</b>
<b>4. RÉSULTAT DE L'AUDIT.....</b>	<b>121</b>

## SECTION II

### Vérification de conformité

#### 1. MISE EN CONTEXTE

---

Le traitement des élus municipaux comprend la rémunération de base et ainsi qu'une allocation de dépenses à titre de dédommagement pour la partie des dépenses inhérentes au poste que le membre ne se fait pas rembourser conformément au chapitre 111 de cette même loi.

La rémunération des élus municipaux est encadrée par la *Loi sur le traitement des élus municipaux* (L.R.Q. chapitre T-11.001). La Loi stipule que le conseil d'une municipalité peut, par règlement, fixer la rémunération de son maire et de ses autres membres. À cette fin, la Ville a adopté le règlement VS-R-2006-39.

#### 2. OBJECTIF ET ÉTENDUE

---

L'objectif de ce mandat visait à s'assurer que le traitement des élus municipaux de la Ville de Saguenay pour l'année terminée le 31 décembre 2012 est conforme à la *Loi sur le traitement des élus municipaux* (L.R.Q. chapitre T-11.001) et qu'il respecte le règlement VS-R-2006-39.

#### 3. RÉSUMÉ DU TRAVAIL EFFECTUÉ

---

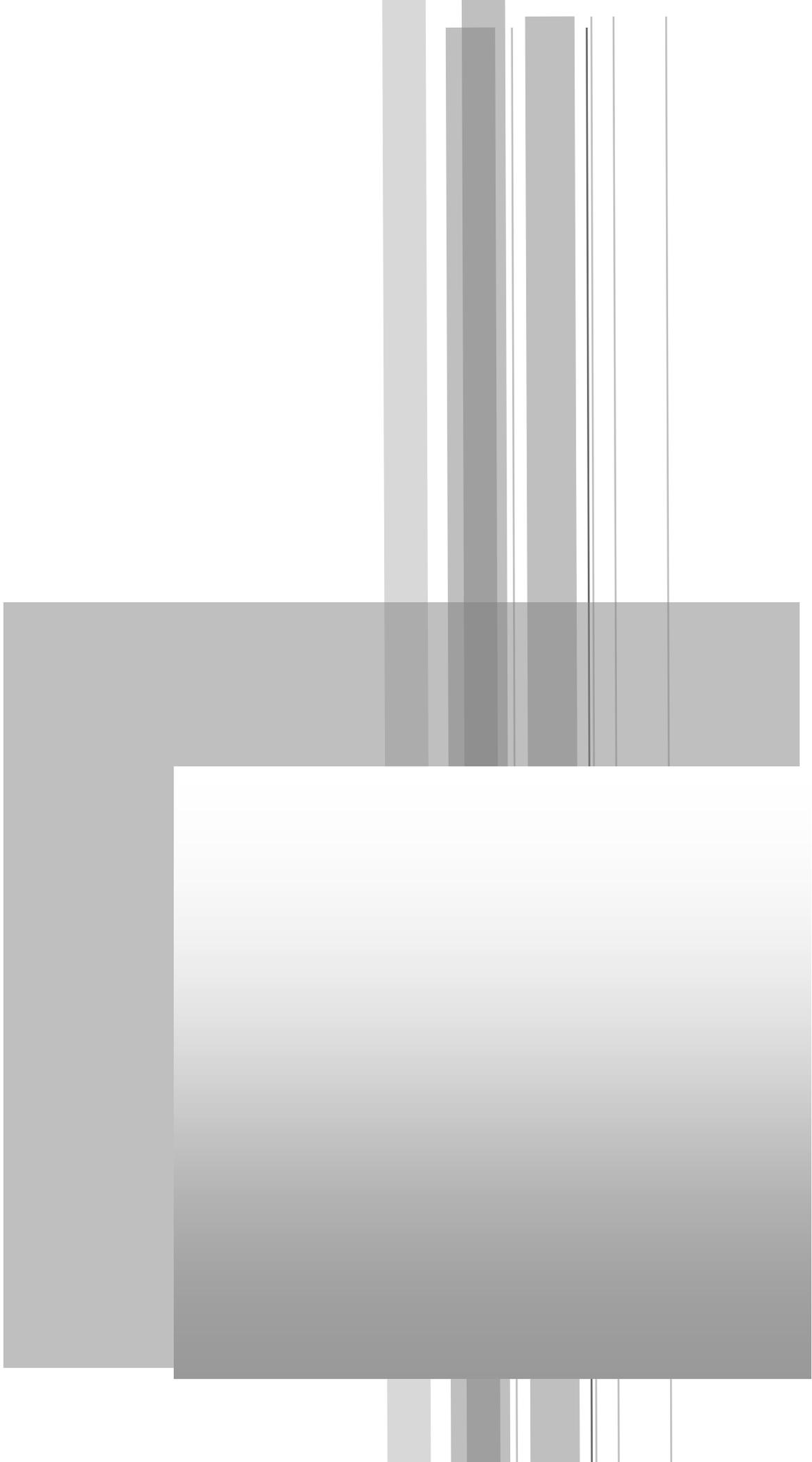
Nous avons vérifié pour le maire et l'ensemble des conseillers si la rémunération et les allocations de dépenses payées par la Ville ainsi que par la Société de transport du Saguenay :

- Respectait la Loi sur le traitement des élus;
- Respectait le règlement municipal;
- Respectait le maximum annuel autorisé par la Loi;
- Respectait le calcul de l'indexation annuelle prévu par le règlement.

#### 4. RÉSULTAT DE L'AUDIT

---

Sur la base du travail effectué, il appert que la rémunération des élus et l'allocation de dépenses qui leur ont été versées sont conformes aux dispositions de la *Loi sur le traitement des élus municipaux* (L.R.Q. chapitre T-11.001) et qu'elle respecte le règlement VS-R-2006-39.



# CHAPITRE 6

*Organismes recevant des subventions  
annuelles de 100 000 \$ et plus*



*Photo de Mario Boily*



**TABLE DES MATIÈRES**

---

<b>1. MISE EN CONTEXTE .....</b>	<b>125</b>
<b>2. ARTICLE DE LOI.....</b>	<b>125</b>
<b>3. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>126</b>
<b>4. CONSTAT.....</b>	<b>126</b>

**1. MISE EN CONTEXTE**

---

En vertu de la Loi des cités et villes, toute organisation recevant une subvention de 100 000 \$ et plus doit faire vérifier ses états financiers. Son vérificateur externe doit faire parvenir au vérificateur général une copie des états financiers accompagnés de son rapport d'audit et de tout autre document résumant ses constatations ou recommandations remises au conseil d'administration ou aux dirigeants de celle-ci.

**2. ARTICLE DE LOI**

---

L'article 107.9 de la Loi des cités et villes définit les obligations des personnes morales concernées et de leur vérificateur externe :

**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.

## **SECTION II**

### ***Vérification de conformité***

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.

### **3. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION**

---

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012, 28 organismes ont reçu une subvention de 100 000 \$ et plus de la Ville de Saguenay.

Nous avons reçu 26 états financiers des vérificateurs externes ou directement des organismes.

Conformément à la Loi, nous avons pris connaissance de ces états financiers et des rapports qui les accompagnaient.

Des 26 états financiers, 9 n'ont pas fait l'objet d'une vérification et étaient accompagnés pour 4 d'un rapport de mission d'examen, pour 3 d'un avis au lecteur et pour 2 d'aucun rapport, ce qui ne respecte pas les exigences de la Loi.

De plus, un vérificateur externe a refusé de nous transmettre les états financiers accompagnés du rapport d'audit des organismes qu'il vérifiait. Nous avons dû contacter directement les organismes pour obtenir une copie de leurs états financiers.

### **4. CONSTAT**

---

La Ville de Saguenay devrait exiger de tous les organismes pour lesquels elle verse une subvention de 100 000 \$ et plus, que ceux-ci produisent des états financiers vérifiés afin qu'ils se conforment à la Loi. Cette obligation pourrait être intégrée dans les protocoles d'entente à être signés ou le cas échéant, directement dans les résolutions attribuant les subventions aux organismes.

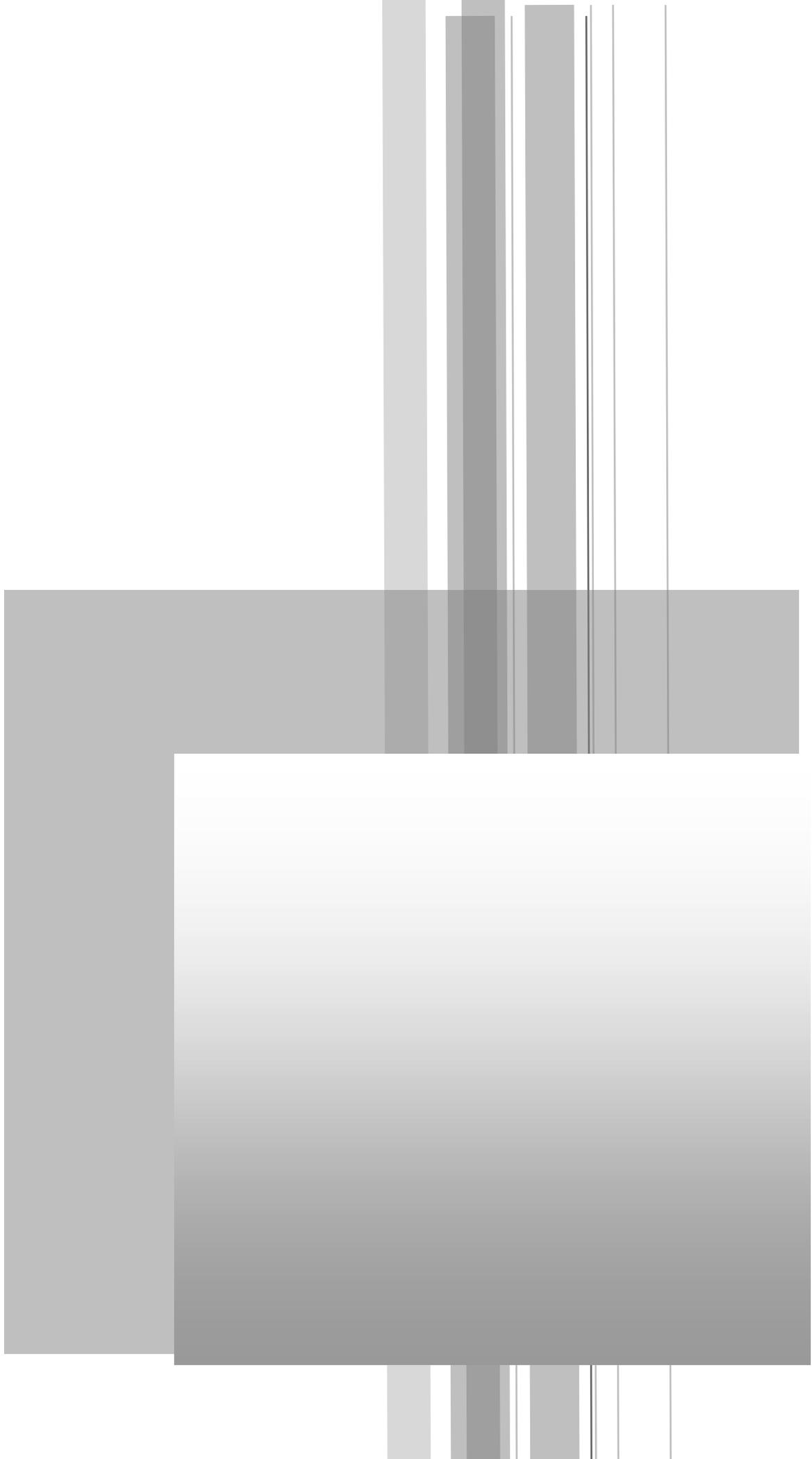
# SECTION III — SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES EXERCICES ANTÉRIEURS

## **Chapitre 7 —**

Vérification de la conformité de la gestion  
des revenus divers ..... **129**

## **Chapitre 8 —**

Tableau des recommandations  
des exercices antérieurs ..... **137**



# CHAPITRE 7

## *Vérification de la conformité de la gestion des revenus divers*



*Photo de Mario Boily*



**MANDAT**

---

J'ai procédé au suivi de la vérification de la conformité de la gestion des revenus divers. Les travaux relatifs à ce suivi se sont terminés en avril 2013.

Les résultats de la vérification initiale ont été publiés dans le chapitre 4 du rapport de la vérificatrice générale pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009. Les objectifs visés étaient de s'assurer que :

- Le système de contrôle interne encadrant le processus de gestion des revenus divers de chacun des services était adéquat et efficace;
- Les processus respectent les politiques de la municipalité;
- Les systèmes utilisés pour gérer les processus sont adéquats.

**Conclusion générale**

En date de décembre 2012, sur un total de 15 recommandations, 4 étaient appliquées, 7 étaient en cours d'application et 4 recommandations n'étaient pas appliquées.

Pour la plupart des recommandations qui sont en cours d'application, les services nous assurent qu'ils les ont appliquées, mais il n'y a pas de procédure formelle écrite et de plus, il n'y a pas de trace de vérification sur les documents à titre d'approbation.

Quant aux recommandations 1 et 6, concernant la vérification des tarifs entrés par une personne responsable du Service de la trésorerie et de l'évaluation, ces derniers estiment qu'ils ne sont pas responsables d'assurer ce type de contrôle.

Suite à notre revue, des rencontres seront cédulées avec les différents services afin de s'assurer de la bonne compréhension des processus de contrôle.

Le tableau ci-après résume la situation quant à l'application des recommandations.

**SECTION III***Suivi des recommandations des exercices antérieurs*

	<b>APPLIQUÉE</b>	<b>EN COURS D'APPLICATION</b>	<b>NON APPLIQUÉE</b>
<b>Recommandation RD-2009-01</b> Dans une optique de saine gestion, les tarifs entrés dans le système devraient être vérifiés par une autre personne afin d'éviter les erreurs ou irrégularités. Cette vérification devrait être effectuée par une personne responsable du Service de la trésorerie et de l'évaluation.			<b>X</b>
<b>Recommandation RD-2009-02</b> Afin de s'assurer que les notes de crédit émises sont justifiées et de donner l'assurance au personnel qui les émet que leur travail est vérifié, le Service des arts, culture, communautaire et bibliothèque devrait mettre en place une procédure formelle de suivi des notes de crédit. Cette procédure devrait prévoir une vérification mensuelle des notes de crédit émises. Cette vérification devrait être faite sur une base d'échantillon et la coordonnatrice administrative devrait laisser sur le rapport, en marge des notes de crédit vérifiées, ses initiales à titre de preuve de vérification.		<b>X</b>	
<b>Recommandation RD-2009-03</b> Je recommande que, dans les plus brefs délais, le Service des arts, culture, communautaire et bibliothèque : <ul style="list-style-type: none"><li>• Effectue le relevé des comptes à recevoir en souffrance;</li><li>• Effectue un suivi auprès des clients afin qu'ils acquittent leur compte;</li><li>• Suite à ce suivi, transfère les comptes toujours en souffrance au Service des affaires juridiques et du greffe afin que des procédures de perception soient entreprises.</li></ul>	<b>X</b>		

**SECTION III***Suivi des recommandations des exercices antérieurs*

	<b>APPLIQUÉE</b>	<b>EN COURS D'APPLICATION</b>	<b>NON APPLIQUÉE</b>
<p><b>Recommandation RD-2009-04</b> Je recommande au Service des arts, culture, communautaire et bibliothèque de se doter d'une procédure formelle de suivi des comptes à recevoir. Cette procédure devrait prévoir :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Un suivi mensuel des factures impayées;</li><li>• Les étapes et modalités de perception;</li><li>• Des règles claires interdisant l'inscription à des activités ou la location de salles à des organismes ou individus ayant des soldes impayés depuis un temps donné.</li></ul> <p>Lorsqu'adoptée, cette procédure devrait être diffusée à toutes les personnes impliquées dans le processus d'inscription, de facturation et de perception. De plus, les conditions d'inscription et de paiement devraient être communiquées aux organismes et particuliers qui utilisent les facilités de la municipalité.</p>		<b>X</b>	
<p><b>Recommandation RD-2009-05</b> Je recommande que le Service de la trésorerie et de l'évaluation, le Service des affaires juridiques et du greffe et le Service des arts, culture, communautaire et bibliothèque établissent une procédure indiquant les conditions et les délais avant de transmettre les comptes impayés à la perception au Service des affaires juridiques et du greffe.</p>		<b>X</b>	
<p><b>Recommandation RD-2009-06</b> Dans une optique de saine gestion, les tarifs devraient être entrés dans le système et vérifiés par une autre personne afin d'éviter les erreurs ou irrégularités. Cette vérification devrait être effectuée par une personne responsable du Service de la trésorerie et de l'évaluation.</p>			<b>X</b>

**SECTION III****Suivi des recommandations des exercices antérieurs**

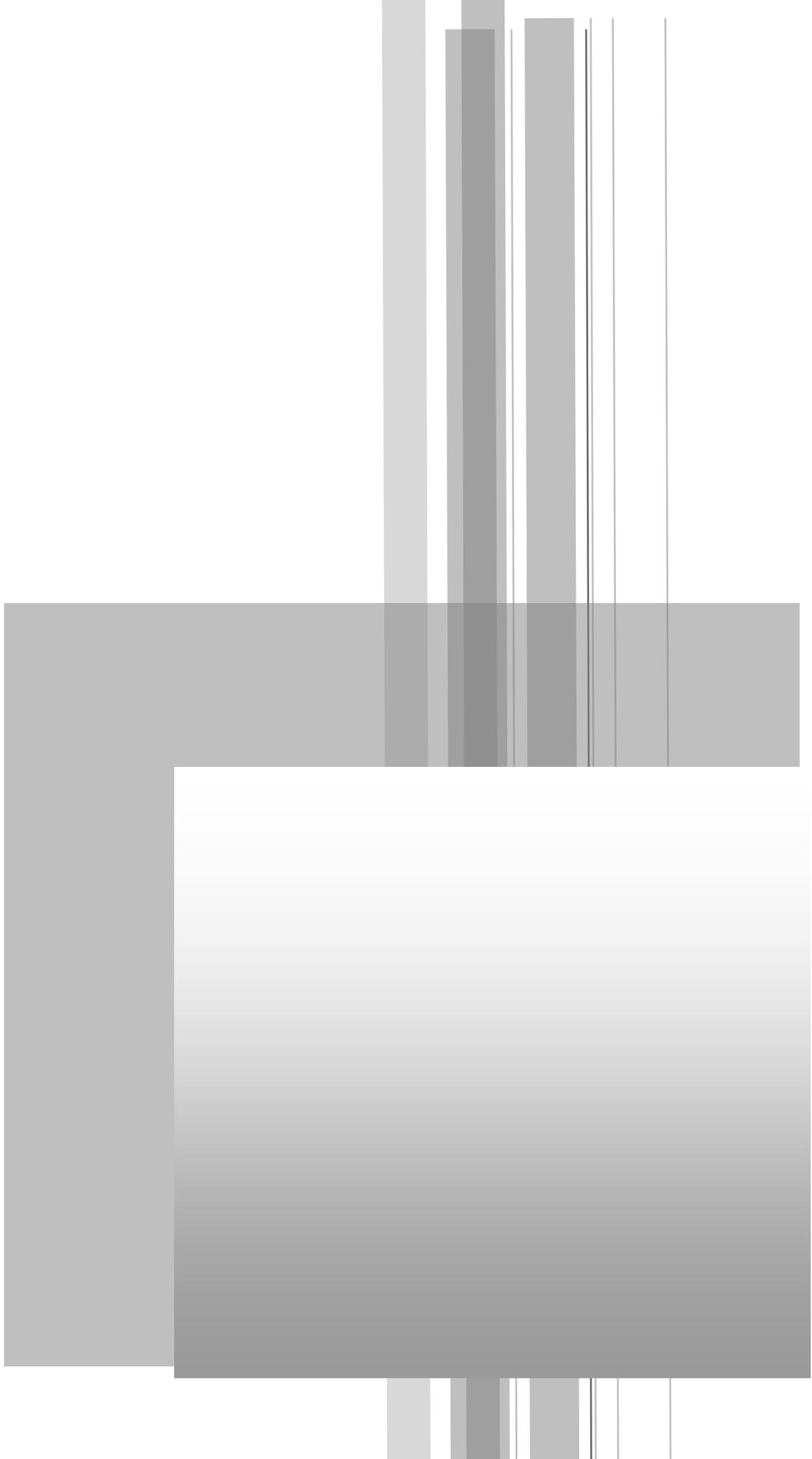
	<b>APPLIQUÉE</b>	<b>EN COURS D'APPLICATION</b>	<b>NON APPLIQUÉE</b>
<p><b>Recommandation RD-2009-07</b> Afin de s'assurer que les notes de crédit émises sont justifiées et de donner l'assurance au personnel qui les émet que leur travail est vérifié, le Service des sports et du plein air devrait mettre en place une procédure formelle de suivi des notes de crédit. Cette procédure devrait prévoir une vérification mensuelle des notes de crédit émises. Cette vérification devrait être faite sur une base d'échantillon et la coordonnatrice administrative devrait laisser sur le rapport, en marge des notes de crédit vérifiées, ses initiales à titre de preuve de vérification.</p>		<b>X</b>	
<p><b>Recommandation RD-2009-08</b> Je recommande que, dans les plus brefs délais, le Service des sports et du plein air :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Effectue le relevé des comptes à recevoir en souffrance;</li><li>• Effectue un suivi auprès des clients afin qu'ils acquittent leur compte.</li><li>• Suite à ce suivi, transfère les comptes toujours en souffrance au Service des affaires juridiques et du greffe afin que des procédures de perception soient entreprises.</li></ul>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation RD-2009-09</b> Je recommande au Service des sports et du plein air de se doter d'une procédure formelle de suivi des comptes à recevoir. Cette procédure devrait prévoir :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Un suivi mensuel des factures impayées;</li><li>• Les étapes et modalités de perception;</li><li>• Des règles claires interdisant l'inscription à des activités ou la location à des organismes ou individus ayant des soldes impayés depuis un temps donné.</li></ul> <p>Lorsqu'adoptée, cette procédure devrait être diffusée à toutes les personnes impliquées dans le processus d'inscription, de facturation et de perception. De plus, les conditions d'inscription et de paiement devraient être communiquées aux organismes et particuliers qui utilisent les facilités de la municipalité.</p>		<b>X</b>	

**SECTION III****Suivi des recommandations des exercices antérieurs**

	<b>APPLIQUÉE</b>	<b>EN COURS D'APPLICATION</b>	<b>NON APPLIQUÉE</b>
<b>Recommandation RD-2009-10</b> Je recommande que le Service de la trésorerie et de l'évaluation, le Service des affaires juridiques et du greffe et le Service des sports et du plein air établissent une procédure indiquant les conditions et les délais avant de transmettre les comptes impayés à la perception au Service des affaires juridiques et du greffe.		<b>X</b>	
<b>Recommandation RD-2009-11</b> Je recommande que les billets vendus dans les arénas et les piscines pour les activités de patinage et de bains libres soient prénumérotés et qu'un suivi de la suite numérique et une conciliation des revenus soient effectués par la coordonnatrice administrative et soutien à la direction ou l'un de ses collaborateurs.	<b>X</b>		
<b>Recommandation RD-2009-12</b> Je recommande que le Service des sports et du plein air analyse la possibilité de doter tous les arénas d'un terminal LUDIK afin d'améliorer le contrôle du temps de glace et le service à la clientèle.		<b>X</b>	
<b>Recommandation RD-2009-13</b> Je recommande au Service des sports et du plein air, de concert avec le Service des ressources informationnelles, de réaliser une étude coût/bénéfice portant sur : <ul style="list-style-type: none"><li>• La possibilité d'implanter le module de billetterie de LUDIK au Mont Fortin afin de limiter le nombre de systèmes utilisés et d'uniformiser les procédures de perception et de contrôle des revenus;</li><li>• La possibilité d'utiliser les fonctionnalités du logiciel LUDIK afin d'émettre les cartes de saison au Mont Fortin et de l'étendre éventuellement aux autres activités nécessitant une carte de membre ou de saison.</li></ul>			<b>X</b>

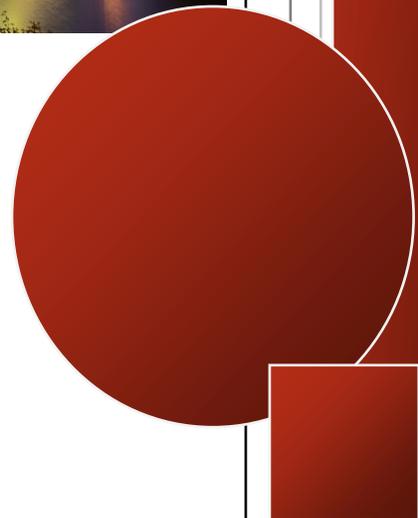
**SECTION III***Suivi des recommandations des exercices antérieurs*

	<b>APPLIQUÉE</b>	<b>EN COURS D'APPLICATION</b>	<b>NON APPLIQUÉE</b>
<b>Recommandation RD-2009-14</b> Je recommande que le Service des ressources informationnelles, de concert avec les deux services impliqués, prépare un rapport d'étape sur l'implantation du logiciel LUDIK à être présenté à la Direction générale et au comité informatique. Ce rapport devrait également intégrer l'analyse coût/bénéfice portant sur l'acquisition du module de billetterie et sur l'utilisation potentielle des fonctionnalités d'émission de cartes de saison du logiciel.			<b>X</b>
<b>Recommandation RD-2009-15</b> Je recommande que le processus de facturation, de perception et de suivi des revenus soit supervisé et contrôlé par la superviseure administrative du Service des travaux publics quel que soit le type de revenu ou l'arrondissement.	<b>X</b>		



# CHAPITRE 8

*Tableau des recommandations des exercices antérieurs*



## SECTION III

### *Suivi des recommandations des exercices antérieurs*

Le tableau suivant recense les recommandations des trois derniers rapports du vérificateur général qui n'étaient pas encore appliquées au 31 décembre 2011 et fait état de leur avancement au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 2012. Étant donné que j'ai procédé en 2012 à un suivi de la vérification portant sur la gestion des revenus divers, les recommandations de ce rapport ne sont pas reproduites dans le présent tableau, mais dans le rapport de suivi. De plus, compte tenu qu'en 2011, j'ai procédé au suivi des vérifications portant sur la gestion des matières résiduelles ainsi que sur la gestion des réclamations des citoyens, le tableau reprend la totalité des recommandations initiales de ces deux mandats pour faire état de leur application.

L'état évolutif de chacune des recommandations est déterminé sur la foi des informations fournies par la Direction générale de la Ville de Saguenay. Ces informations font sporadiquement l'objet d'un suivi spécifique de la part du vérificateur général.

	Recommandation		
	Appliquée en 2012	En cours d'application	Non appliquée
<b>Recommandation MR-2009-01</b> Que le DGMRDTP complète le plus rapidement possible son analyse de la phase 2 de la collecte sélective visant les multilogements et soumette aux élus le projet afin que cette phase soit prévue au budget 2011.	<b>X</b>		

## SECTION III

### Suivi des recommandations des exercices antérieurs

	Recommandation		
	Appliquée en 2012	En cours d'application	Non appliquée
<p><b>Recommandation MR-2009-02</b> Que la Ville mandate le DGMRDTP à réaliser une étude portant sur les différentes possibilités et procède à une analyse de coûts et des bénéfices reliés à l'implantation d'une collecte des matières organiques. Cette étude devrait être réalisée en lien avec le « Programme québécois de traitement des matières organiques par biométhanisation et compostage » et le « Projet de politique québécoise de gestion des matières résiduelles » qui prévoient une hausse substantielle des redevances que la Ville devra verser sur les matières résiduelles enfouies.</p>		X	
<p><b>Recommandation MR-2009-03</b> Que la Ville se dote d'un plan de communication relatif à la gestion des matières résiduelles tel que prévu à son plan de gestion des matières résiduelles (PGMR) et qu'à cet égard, le Service des communications, en collaboration avec le DGMRDTP, prépare un tel plan et le soumette aux élus pour décision.</p>			X
<p><b>Recommandation MR-2009-04</b> Que la Ville de Saguenay entreprenne la planification pour l'après 2017 relativement au lieu d'enfouissement de ses déchets. Cette planification devra tenir compte de la possibilité de prolonger l'entente de quelques années jusqu'à concurrence de la capacité maximale d'enfouissement de l'actuel LET. Pour le site de remplacement, la Ville devrait également analyser les opportunités de regroupement avec d'autres villes et MRC environnantes pour obtenir davantage de masse critique de tonnage à enfouir.</p>		X	

## SECTION III

### Suivi des recommandations des exercices antérieurs

	Recommandation		
	Appliquée en 2012	En cours d'application	Non appliquée
<p><b>Recommandation MR-2009-05</b> Que le DGMRDTP produise annuellement un bilan relatif à la réalisation des objectifs et actions prévues au PGMR ainsi que des performances obtenues.</p>		X	
<p><b>Recommandation MR-2009-06</b> Que le Service des travaux publics ajoute à son rapport de performance quadrimestriel remis au Conseil du Trésor des indicateurs de performance tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le taux global de diversion des matières résiduelles;</li> <li>• Les performances de récupération aux écocentres;</li> <li>• Le taux de rejet au centre de tri.</li> </ul>		X	
<p><b>Recommandation MR-2009-07</b> Que la Ville étende aux autres bâtiments de la Ville de Saguenay son programme « Arrondissement vert ».</p>			X Rejetée
<p><b>Recommandation MR-2009-08</b> Je recommande au DGMRDTP de structurer et de formaliser son processus de vigie au niveau de la gestion des matières résiduelles afin d'avoir l'assurance d'être au fait de toutes les opportunités offertes. Dans ce cadre, je recommande que le DGMRDTP désigne un responsable du processus, du maintien d'une vue d'ensemble et de la coordination du processus.</p>		X	
<p><b>Recommandation MR-2009-09</b> À titre de mesure préventive et dissuasive relative au risque de collusion entre fournisseurs, je recommande au Service de l'approvisionnement d'obtenir systématiquement une attestation d'absence de collusion signée par le fournisseur et prévue à même les clauses administratives des contrats.</p>	X		

## SECTION III

### Suivi des recommandations des exercices antérieurs

	Recommandation		
	Appliquée en 2012	En cours d'application	Non appliquée
<p><b>Recommandation MR-2009-10</b> Je recommande au Service de l'approvisionnement qu'une étude des écarts de prix soit réalisée pour toute situation où l'écart entre le plus bas et le plus haut soumissionnaire dépasse un certain seuil.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation MR-2009-11</b> Je recommande que la Ville harmonise les devis techniques de ses trois contrats de collecte de déchets. Il va sans dire qu'au préalable, la Ville devra prendre résolution d'harmoniser les services liés aux matières résiduelles sur l'ensemble de son territoire, tant pour le secteur résidentiel que non-résidentiel.</p>			<b>X</b> Sera appliquée à l'échéance des contrats à partir de 2014.
<p><b>Recommandation MR-2009-12</b> Le contrat de gestion du centre de tri venant à échéance le 31 décembre 2010, je recommande de considérer les éléments suivants aux fins du renouvellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les clauses portant à interprétation au niveau de ce qui est considéré comme de l'entretien (assumé par le fournisseur) par rapport à ce qui est considéré comme de la réparation (assumée par la Ville);</li> <li>• Prévoir une clause de nature financière incitant le fournisseur à minimiser les rejets et ainsi accroître sa performance.</li> </ul>	<b>X</b>		

## SECTION III

### Suivi des recommandations des exercices antérieurs

	Recommandation		
	Appliquée en 2012	En cours d'application	Non appliquée
<p><b>Recommandation MR-2009-13</b></p> <p>Le montant des contrats accordés aux différents fournisseurs pour la gestion des matières résiduelles s'est élevé à 11,4 millions en 2009. Tel que relaté, il n'existe pas à l'heure actuelle de suivi systématique et de surveillance physique des différents fournisseurs. Je recommande que le conseiller à l'environnement effectue une surveillance rigoureuse et systématique et un audit de conformité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des circuits de collecte des déchets;</li> <li>• Des circuits de collecte des matières recyclables;</li> <li>• Des fournisseurs de transport des écocentres;</li> <li>• De l'entrepreneur qui récupère les métaux.</li> </ul> <p>Et que tout le processus d'audit et de surveillance soit consigné par écrit.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation MR-2009-14</b></p> <p>Je recommande que le DGMRDTP effectue de façon systématique un examen analytique du caractère raisonnable et une conciliation des quantités qui sortent des écocentres, sur base de conteneurs levés, par rapport à celles qui entrent dans les divers sites de valorisation selon le bon de pesée du fournisseur. Cet examen pourrait établir un lien avec les dépenses correspondantes et être effectué en continu avec un historique par type d'encombrant et par écocentre.</p>	<b>X</b>		

## SECTION III

### Suivi des recommandations des exercices antérieurs

	Recommandation		
	Appliquée en 2012	En cours d'application	Non appliquée
<p><b>Recommandation MR-2009-15</b> Je recommande que la Ville mandate une firme extérieure spécialisée en génie, afin d'inspecter annuellement l'état des équipements et l'infrastructure du centre de tri afin de s'assurer que l'opérateur effectue l'entretien conformément au contrat.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation MR-2009-16</b> Je recommande que la Ville fournisse aux employés des 4 écocentres un manuel de l'employé comprenant un ensemble complet de procédures écrites assurant la réalisation conforme et uniforme des activités et des contrôles requis dans tous les écocentres.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation MR-2009-17</b> Je recommande que la Ville convienne d'un protocole d'entente formel avec le CEC (Comité d'environnement de Chicoutimi) pour la surveillance et le contrôle des écocentres de Chicoutimi.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation MR-2009-18</b> Je recommande que la Ville analyse les risques liés aux ententes informelles de valorisation de boues avec les agriculteurs et envisage de prendre, au besoin, des ententes formelles écrites avec ces derniers afin de bien cerner les responsabilités respectives des parties.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation MR-2009-19</b> Je recommande que le coordonnateur à la gestion des matières résiduelles ait un lien clair et direct avec le directeur du Service des travaux publics.</p>	<b>X</b>		

**SECTION III***Suivi des recommandations des exercices antérieurs*

	<b>Recommandation</b>		
	<b>Appliquée en 2012</b>	<b>En cours d'application</b>	<b>Non appliquée</b>
<p><b>Recommandation MR-2009-20</b> Je recommande que le poste temporaire de conseiller à l'environnement affecté aux projets et programmes soit rendu permanent étant donné que la mise en place de projets et programmes et leur suivi exigera de plus en plus de ressources au cours de la prochaine décennie.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation MR-2009-21</b> Je recommande qu'une étude des processus et des tâches du personnel administratif du Service des travaux publics et de la dotation en personnel nécessaire soit réalisée par des spécialistes en la matière. Cette étude devrait tenir compte de la répercussion sur le personnel de l'implantation du système de requêtes et plaintes et du nouveau système de paye, attendu que le statut temporaire du commis administratif dédié à l'environnement soit maintenu durant cette période.</p>		<b>X</b>	
<p><b>Recommandation MR-2009-22</b> Je recommande que tous les membres du personnel soient évalués formellement une fois par année et en même temps, reçoivent des attentes signifiées écrites pour la prochaine année.</p>			<b>X</b>
<p><b>Recommandation MR-2009-23</b> Je recommande que le DGMRDTP développe un plan de formation continue pour chacune de ses ressources et selon leurs besoins et défis.</p>	<b>X</b>		

**SECTION III***Suivi des recommandations des exercices antérieurs*

	<b>Recommandation</b>		
	<b>Appliquée en 2012</b>	<b>En cours d'application</b>	<b>Non appliquée</b>
<p><b>MR :</b> Rapport sur la gestion des matières résiduelles.  <b>R :</b> Rapport sur la gestion des réclamations.  <b>RD :</b> Rapport sur la gestion des revenus divers.  <b>AO :</b> Rapport sur les appels d'offres.  <b>CA :</b> Rapport sur les cartes d'approvisionnement.  <b>TAL :</b> Rapport sur la tarification des activités de loisirs.</p>			
<p><b>Recommandation MR-2009-24</b>            Je recommande que la Ville de Saguenay tienne compte dans la stratégie de taxation des prochaines années de l'impact de la hausse des coûts de la gestion des matières résiduelles et analyse la répartition entre la taxe foncière générale et la tarification à la porte de ces coûts.</p>		<b>X</b>	
<p><b>Recommandation MR-2009-25</b>            Je recommande que la Ville de Saguenay uniformise les tarifs pour le service de collecte des matières résiduelles pour tous les territoires des ex-villes fusionnées.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation R-2009-01</b>            Afin de s'assurer de l'application intégrale des décisions, un formulaire standard contenant une trace écrite de la décision et portant la signature de l'avocat responsable de la gestion des risques devrait être consigné dans le dossier physique du citoyen à titre de preuve d'approbation.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation R-2009-02</b>            Je recommande que le suivi des dossiers non fermés soit effectué avant la fin du délai de prescription afin d'identifier les dossiers en suspens et ainsi permettre de faire le suivi adéquat pour régler la réclamation à l'intérieur des délais légaux.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation R-2009-03</b>            Je recommande au Service des affaires juridiques et du greffe de terminer la procédure écrite de traitement des réclamations et l'officialiser. Cette procédure devrait inclure, entre autres, les étapes où une approbation de l'avocat responsable de la gestion des risques est requise.</p>	<b>X</b>		

**SECTION III***Suivi des recommandations des exercices antérieurs*

	<b>Recommandation</b>		
	<b>Appliquée en 2012</b>	<b>En cours d'application</b>	<b>Non appliquée</b>
<p><b>Recommandation R-2009-04</b> Je recommande aux gestionnaires du Service des affaires juridiques et du greffe de définir des indicateurs de performance afin d'évaluer l'efficacité du processus de gestion des réclamations et de cerner les zones problématiques, il est attendu qu'une compilation financière et statistique des données déjà disponibles devrait être effectuée.</p>		<b>X</b>	
<p><b>Recommandation R-2009-05</b> Je recommande qu'une fois les données compilées et les indicateurs de performance établis, le Service des affaires juridiques et du greffe adopte une politique de communication visant à informer les autres services de la Ville des statistiques des réclamations les concernant.</p>		<b>X</b>	
<p><b>Recommandation R-2009-06</b> Je recommande au Service des affaires juridiques et du greffe d'exiger des factures détaillées pour les honoraires professionnels afin d'être en mesure d'évaluer si la facturation est justifiée en regard des services qui lui ont été rendus. Plus précisément, ces factures devraient présenter les heures travaillées, les tarifs et la description des travaux effectués.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation R-2009-07</b> Je recommande à la Ville de Saguenay d'exiger des experts en sinistre mandatés pour évaluer sa responsabilité et qu'ils signifient dans leurs rapports si le montant réclamé par le citoyen semble raisonnable et justifié.</p>	<b>X</b>		

**SECTION III***Suivi des recommandations des exercices antérieurs*

	<b>Recommandation</b>		
	<b>Appliquée en 2012</b>	<b>En cours d'application</b>	<b>Non appliquée</b>
<p><b>MR :</b> Rapport sur la gestion des matières résiduelles.  <b>R :</b> Rapport sur la gestion des réclamations.  <b>RD :</b> Rapport sur la gestion des revenus divers.  <b>AO :</b> Rapport sur les appels d'offres.  <b>CA :</b> Rapport sur les cartes d'approvisionnement.  <b>TAL :</b> Rapport sur la tarification des activités de loisirs.</p>			
<p><b>Recommandation R-2009-08</b>            Je recommande que la secrétaire gestion des risques procède à une première évaluation du dédommagement et le soumette pour approbation à l'avocat responsable de la gestion des risques.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation R-2009-09</b>            La nouvelle pratique consistant à régler à l'interne les réclamations inférieures à 500 \$ constitue une bonne pratique mise de l'avant par le Service des affaires juridiques et du greffe et devrait continuer d'être appliquée dans le futur puisqu'elle permet d'économiser les honoraires d'expert en sinistre.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation R-2009-10</b>            La nouvelle pratique consistant à régler à l'interne les dossiers en justice dont la réclamation est de moindre importance ou de tenter un règlement constitue une bonne pratique mise de l'avant par le Service des affaires juridiques et du greffe et devrait continuer d'être appliquée dans le futur puisqu'elle permet d'économiser des honoraires. Toutefois, des règles claires devraient être établies. Ainsi, les causes où, de prime abord, la Ville n'a aucune responsabilité ou est contractuellement assumée par un tiers (notamment dans les cas où un contrat est octroyé par la Ville), les causes où la Ville nie sa responsabilité, les causes dont la réclamation est inférieure à un montant à être déterminé devraient être conservées à l'interne à moins que le Service des affaires juridiques et du greffe estime ne pas avoir les compétences ou les disponibilités nécessaires.</p>	<b>X</b>		

**SECTION III***Suivi des recommandations des exercices antérieurs*

	<b>Recommandation</b>		
	<b>Appliquée en 2012</b>	<b>En cours d'application</b>	<b>Non appliquée</b>
<p><b>Recommandation R-2009-11</b> Je recommande que le personnel du Service des affaires juridiques et du greffe continue d'être impliqué dans le processus même une fois le dossier de réclamation transféré au conseiller juridique externe. Des rencontres selon un échéancier fixe devraient avoir lieu afin de régler et mettre à jour les dossiers.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation R-2009-12</b> Je recommande au Service des affaires juridiques et du greffe de réévaluer le profil du poste de secrétaire gestion des risques advenant le départ de la détentrice actuelle. Une formation en technique juridique devrait être exigée afin de faciliter le transfert des dossiers et une transition efficace.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation AO-2010-04</b> La politique d'achat devrait inclure un mécanisme d'évaluation des biens et services. Pour les appels d'offres de moins de 100 000 \$, on pourrait écarter de l'invitation les fournisseurs dont on reconnaît le caractère médiocre des biens livrés et/ou des services rendus. Pour ce faire et afin d'éviter tout préjudice réel ou apparent aux fournisseurs potentiels, cette évaluation doit être bien documentée et des faits solides doivent appuyer cette conclusion.</p>		<b>X</b>	

## SECTION III

### Suivi des recommandations des exercices antérieurs

	Recommandation		
	Appliquée en 2012	En cours d'application	Non appliquée
<p><b>MR :</b> Rapport sur la gestion des matières résiduelles.</p> <p><b>R :</b> Rapport sur la gestion des réclamations.</p> <p><b>RD :</b> Rapport sur la gestion des revenus divers.</p> <p><b>AO :</b> Rapport sur les appels d'offres.</p> <p><b>CA :</b> Rapport sur les cartes d'approvisionnement.</p> <p><b>TAL :</b> Rapport sur la tarification des activités de loisirs.</p>			
<p><b>Recommandation AO-2010-05</b></p> <p>La politique de suivi des contrats de l'ancienne ville devrait être révisée en profondeur et mise à jour pour tenir compte des particularités et de la réalité actuelles de la Ville suite à la fusion. En donnant un cadre directeur et uniforme aux employés du service, ceci permettrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une meilleure coordination des efforts;</li> <li>• Une amélioration de l'efficacité des processus;</li> <li>• D'aider à la formation des nouveaux employés afin qu'ils apprennent dès le début les bonnes actions à poser dans le cadre de leurs fonctions;</li> <li>• Que les nouveaux employés et les plus anciens aient un guide de référence pour leurs tâches quotidiennes.</li> </ul> <p>Cette politique devrait faire preuve d'une certaine souplesse afin de tenir compte du degré d'effort requis selon l'importance des projets en cours.</p>		X	
<p><b>Recommandation AO-2010-07</b></p> <p>Un outil de gestion financière des projets devrait être développé pour permettre à la direction de suivre l'avancement des projets du point de vue financier et aider à la prise de décision par la disponibilité des informations financières en temps opportun. Pour ce faire, une analyse en profondeur des besoins et des outils disponibles devrait être effectuée avec l'aide de professionnels en information informatique et financière.</p>		X	

**SECTION III***Suivi des recommandations des exercices antérieurs*

	<b>Recommandation</b>		
	<b>Appliquée en 2012</b>	<b>En cours d'application</b>	<b>Non appliquée</b>
<p><b>Recommandation AO-2010-08</b> En l'absence du directeur du Service du génie, les demandes de paiement pour les projets dont le cadre autorisé à approuver les documents administratifs agit également à titre de chargé de projet devraient être autorisées par une personne de niveau hiérarchique supérieur, par exemple le directeur général de la Ville de Saguenay, avant l'émission du chèque.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation AO-2010-10</b> Dans les cas où un autre organisme que le Service du génie pilote un projet de construction, le Service du génie devrait toujours être impliqué dès le début afin de faire profiter de son expertise et de ses connaissances et produire un estimé plus près de la réalité et plus utile aux fins de l'évaluation du caractère raisonnable des soumissions reçues.</p>		<b>X</b>	
<p><b>Recommandation CA-2010-01</b> Je recommande à la direction d'établir et de rédiger une procédure écrite régissant l'émission et l'utilisation des cartes d'approvisionnement. Cette procédure devrait spécifier le type ainsi que les limites d'achats pouvant être effectués avec ces cartes. La procédure devrait également prévoir la responsabilité des utilisateurs ainsi que les recours en cas de mauvais usage des cartes d'approvisionnement.</p>	<b>X</b>		

## SECTION III

### Suivi des recommandations des exercices antérieurs

	Recommandation		
	Appliquée en 2012	En cours d'application	Non appliquée
<p><b>Recommandation CA-2010-02</b> Je recommande que le Service de la trésorerie et de l'évaluation mette à la disposition des coordonnatrices administratives du Service des immeubles et équipements motorisés et du Service de sécurité incendie le nouvel outil informatique développé par l'institution financière en leur fournissant les rapports qui permettent l'identification des situations de fractionnement.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation CA-2010-07</b> Je recommande que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Service de la trésorerie et de l'évaluation donne accès aux informations pertinentes produites par le nouvel outil informatique fourni par l'institution financière au Service de l'approvisionnement;</li> <li>• Qu'une analyse périodique des achats effectués par le biais des cartes soit effectuée par le Service d'approvisionnement afin de cibler les ententes éventuelles pour les achats ponctuels ou les biens en inventaire.</li> </ul>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation TAL-2010-01</b> Je recommande à la Ville de Saguenay d'entreprendre le plus tôt possible l'harmonisation des tarifs des activités dispensées directement par la municipalité dans les arrondissements.</p>		<b>X</b>	
<p><b>Recommandation TAL-2010-02</b> Je recommande à la Ville de Saguenay d'harmoniser la définition des clientèles pour tous les arrondissements.</p>			<b>X</b>

## SECTION III

### Suivi des recommandations des exercices antérieurs

	Recommandation		
	Appliquée en 2012	En cours d'application	Non appliquée
<p><b>Recommandation TAL-2010-04</b> Je recommande à la Ville de Saguenay d'harmoniser les tarifs de location de salles et de locaux selon :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un tarif fixe et identique pour tous les organismes à but non lucratif disposant d'un local exclusif offert par la Ville à l'exception des organismes avec qui la Ville a des ententes particulières;</li> <li>• Un tarif fixe et identique pour tous les organismes à but non lucratif utilisant ponctuellement un local offert par la Ville à l'exception des organismes avec qui la Ville a des ententes particulières.</li> </ul>			X
<p><b>Recommandation TAL-2010-05</b> Je recommande à la Ville de Saguenay de mettre sur pied un comité responsable de produire une politique de reconnaissance et de soutien aux organismes de la Ville.</p>	X Politique de reconnaissance communautaire.	X Politique des organismes culturels professionnels.	
<p><b>Recommandation TAL-2010-06</b> Je recommande à la Ville de Saguenay d'harmoniser les tarifs des activités de patinage libre, des activités aquatiques, des ateliers d'arts, des terrains sportifs, de la danse en ligne et de toutes autres activités dans tous les arrondissements.</p>		X	
<p><b>Recommandation TAL-2010-07</b> Je recommande à la Ville de Saguenay d'adopter une politique d'indexation annuelle au coût de la vie des tarifs imposés pour les activités de loisirs dispensées par la municipalité.</p>			X
<p><b>Recommandation TAL-2010-08</b> Je recommande à la Ville de Saguenay d'adopter un règlement unique de tarification des activités de loisirs.</p>			X

**SECTION III***Suivi des recommandations des exercices antérieurs*

<b>Recommandation</b>			
<b>GDD</b> : Gestion du développement durable. <b>GSC</b> : Gestion des sites contaminés. <b>STB</b> : Services techniques bibliothèques. <b>PRH</b> : Paye Ressources humaines. <b>CA</b> : Petites caisses.			
	<b>Appliquée en 2012</b>	<b>En cours d'application</b>	<b>Non appliquée</b>
<b>Recommandation GDD-2011-01</b> Je recommande à la direction de s'assurer, lors des prochaines étapes d'élaboration des plans que : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A)</b> Les actions proposées dans le plan de développement durable pour l'organisation municipale sont alignées avec les priorités stratégiques des différents services de la Ville;</li> <li>• <b>B)</b> Les cibles sont alignées avec les outils de planification existants ainsi qu'avec les stratégies et les politiques provinciales et nationales.</li> </ul>		<b>B) X</b>	
<b>Recommandation GDD-2011-02</b> Je recommande à la direction de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A)</b> Définir une structure organisationnelle pour gérer les enjeux liés au développement durable;</li> <li>• <b>B)</b> Procéder à la nomination d'un responsable du développement durable afin de coordonner et gérer le dossier. Cette personne devrait coordonner la démarche au niveau tactique et soutenir les services de la Ville dans la réalisation des actions dont ils sont responsables;</li> <li>• <b>C)</b> Formaliser les rôles et responsabilités découlant de la structure organisationnelle afin de renforcer la coordination et l'intégration de la démarche de développement durable.</li> </ul>		<b>B) X</b>	

## SECTION III

### Suivi des recommandations des exercices antérieurs

	Recommandation		
	Appliquée en 2012	En cours d'application	Non appliquée
<p><b>Recommandation GDD-2011-03</b> Je recommande à la direction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A)</b> D'évaluer en 2012, les besoins requis pour la mise en œuvre du plan de développement durable de l'organisation municipale et allouer les ressources nécessaires tant au niveau financier qu'humain;</li> <li>• <b>B)</b> Déterminer les actions prioritaires en fonction du budget qui sera alloué.</li> </ul>		A) X	
<p><b>Recommandation GDD-2011-04</b> Je recommande à la direction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A)</b> Structurer et formaliser son processus de surveillance au niveau du développement durable afin d'avoir l'assurance d'être au fait de toutes les opportunités offertes. Dans ce cadre, la Ville devrait désigner une personne à qui incomberait la responsabilité du processus, du maintien d'une vue d'ensemble et la coordination des activités, attendu qu'il devrait s'agir du responsable du développement durable nommé par la Ville, si elle applique cette recommandation;</li> <li>• <b>B)</b> Évaluer les programmes d'aide financière disponibles et sélectionner les programmes qui sont alignés avec les orientations stratégiques qui seront développées par la Ville suite à l'approbation de plan.</li> </ul>		A) X	

## SECTION III

### Suivi des recommandations des exercices antérieurs

	Recommandation		
	Appliquée en 2012	En cours d'application	Non appliquée
<p><b>Recommandation GDD-2011-05</b> Je recommande à la direction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A)</b> Développer des cibles réalistes et des indicateurs de performance pour les actions identifiées. Les services municipaux devraient ajouter à leur rapport de performance quadrimestriel, remis au Conseil du Trésor, des indicateurs de performance liés au développement durable;</li> <li>• <b>B)</b> Formaliser le processus de reddition de comptes interne lié à la performance en développement durable.</li> </ul>		A) X	
<p><b>Recommandation GDD-2011-06</b> Je recommande à la direction d'évaluer le besoin de communiquer la progression de la performance de la Ville en matière de développement durable avec ses parties prenantes externes.</p>		X	
<p><b>Recommandation GSC-2011-01</b> Je recommande à la direction de créer un inventaire des sites contaminés lui appartenant, d'après les informations disponibles dans les différents services impliqués.</p>		X	
<p><b>Recommandation GSC-2011-02</b> Je recommande à la direction de mettre en place un processus structuré permettant d'enregistrer et d'archiver l'ensemble des informations relatives aux terrains contaminés afin de mettre à jour l'inventaire mentionné au point précédent.</p>		X	
<p><b>Recommandation GSC-2011-03</b> Je recommande à la direction de procéder à l'évaluation des risques de contamination et de migration de la contamination pour les terrains appartenant à la Ville.</p>		X	

## SECTION III

### Suivi des recommandations des exercices antérieurs

	Recommandation		
	Appliquée en 2012	En cours d'application	Non appliquée
<p><b>Recommandation GSC-2011-04</b> Je recommande à la direction de se doter d'un plan d'action sur la gestion des terrains contaminés tenant compte de l'évaluation du risque de contamination des terrains appartenant à la Ville.</p>		X	
<p><b>Recommandation GSC-2011-05</b> Je recommande à la direction de formaliser les mécanismes de collaboration entre les services au sein de la Ville en ce qui a trait à la gestion des sites contaminés, incluant la définition des rôles et responsabilités des services concernés. Il serait pertinent d'identifier clairement les liens entre ces responsabilités et les obligations légales, les exigences comptables ou les engagements de la Ville.</p>		X	
<p><b>Recommandation GSC-2011-06</b> Je recommande à la direction d'évaluer les impacts et les risques financiers associés aux sites contaminés appartenant à la Ville. La création d'un répertoire complet des sites contaminés et l'évaluation du risque de contamination sur l'ensemble des terrains apparaissent comme des prérequis à cet exercice.</p>		X	
<p><b>Recommandation GSC-2011-07</b> Je recommande à la direction d'élaborer un plan de travail en vue de préparer la Ville à l'entrée en vigueur de la norme SP3260. Nous suggérons d'impliquer l'ensemble des services participant à la gestion des sites contaminés dans la réalisation de ce plan et dans l'identification des sites pour lesquels la Ville pourrait avoir à l'avenir à comptabiliser un passif au sens de la norme SP3260.</p>		X	

## SECTION III

### Suivi des recommandations des exercices antérieurs

	Recommandation		
	Appliquée en 2012	En cours d'application	Non appliquée
<p><b>Recommandation STB-2011-01</b> Je recommande à la direction des bibliothèques de revoir la tâche de la responsable des services techniques afin que cette dernière puisse se concentrer sur les tâches de gestion conditionnellement à ce que l'achat des documents soit confié à la bibliothécaire professionnelle.</p>		X	
<p><b>Recommandation STB-2011-02</b> Tel que préconisé dans le rapport technique produit en 2008, je recommande à la direction des bibliothèques de recourir à la méthode des envois d'offices pour au moins 30 % des achats afin d'optimiser les acquisitions de livres.</p>		X	
<p><b>Recommandation STB-2011-03</b> Je recommande à la direction des bibliothèques de compléter le plus rapidement possible la politique de développement des collections qui devrait obligatoirement inclure des normes sur l'élagage des documents.</p>		X	
<p><b>Recommandation STB-2011-04</b> Afin d'éviter les déplacements successifs des documents qui s'avèrent improductifs, je recommande à la direction des bibliothèques d'analyser la possibilité de regrouper tout le personnel des services techniques à un même endroit physique. Le cas échéant, la direction pourrait revoir la distribution des tâches et analyser la possibilité de regrouper au même endroit le personnel ayant à manipuler les livres.</p>		X	
<p><b>Recommandation STB-2011-05</b> Je recommande à la direction de mettre en place une méthode systématique de traitement des priorités des documents reçus afin de mettre à la disposition des citoyens le plus rapidement possible les volumes en demande.</p>	X		

**SECTION III***Suivi des recommandations des exercices antérieurs*

	<b>Recommandation</b>		
	<b>Appliquée en 2012</b>	<b>En cours d'application</b>	<b>Non appliquée</b>
<p><b>Recommandation STB-2011-06</b>            Dans une perspective de diminuer les coûts et de mieux utiliser le personnel des services techniques, je recommande à la direction d'analyser en collaboration avec le Service de l'approvisionnement la possibilité d'impartir la totalité de la reliure faite à l'interne et de prévoir des exigences en matière de délais de livraison pour les documents reliés à l'externe.</p>			<b>X</b>
<p><b>Recommandation STB-2011-07</b>            Dans le but d'augmenter l'efficacité du traitement du matériel audio-vidéo, je recommande à la direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A)</b> De procéder à l'acquisition d'un numériseur afin de reproduire les pochettes du matériel audiovisuel acquis;</li> <li>• <b>B)</b> De revoir si le traitement de ce matériel ne pouvait pas être confié, en tout ou en partie, à un commis plutôt qu'à une technicienne en documentation.</li> </ul>	<b>A) X</b>	<b>B) X</b>	
<p><b>Recommandation STB-2011-08</b>            Je recommande à la direction d'analyser les différentes possibilités afin d'harmoniser la codification des collections des bibliothèques de Chicoutimi, de Jonquière et de La Baie qui ne le sont pas encore et de présenter un plan en bonne et due forme avec un échéancier et les coûts afférents pour prise de décision.</p>			<b>X</b>
<p><b>Recommandation STB-2011-09</b>            Je recommande à la direction de profiter de la revue des procédés et processus afin de procéder à leur documentation.</p>		<b>X</b>	

## SECTION III

### Suivi des recommandations des exercices antérieurs

	Recommandation		
	Appliquée en 2012	En cours d'application	Non appliquée
<p><b>Recommandation STB-2011-10</b> Je recommande à la direction de développer des indicateurs de performance qui leur permettra d'évaluer le rendement des services techniques de la bibliothèque.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation PRH-2011-01</b> Je recommande à la direction du Service de la trésorerie et de l'évaluation de refaire périodiquement la tournée de tous les services afin de vérifier les procédés de travail et de vérification utilisés pour le traitement de la paie et de s'assurer de l'uniformisation des pratiques.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation PRH-2011-02</b> En attendant que l'analyse de l'intégration de Radar et SOFE soit réalisée, je recommande à la direction du Service de la trésorerie et de l'évaluation de réviser les procédés de vérification effectués pour le traitement de la paie au Service de la sécurité publique afin d'éliminer ceux qui sont répétitifs sans que cela n'affecte pas l'exactitude des informations enregistrées dans les deux systèmes. <i>Commentaire du service : On implante les financiers SOFE et après on bonifiera le système de paie.</i></p>			<b>X</b>
<p><b>Recommandation PRH-2011-03</b> Je recommande à la direction du Service des ressources informationnelles de modifier les accès au système SOFE en imposant un changement périodique des mots de passe.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation PRH-2011-04</b> Je recommande au Service des ressources informationnelles d'instaurer un contrôle afin qu'un mot de passe soit requis à chaque fois qu'un usager veut passer du mode « veille » au mode « actif ».</p>	<b>X</b>		

## SECTION III

### Suivi des recommandations des exercices antérieurs

	Recommandation		
	Appliquée en 2012	En cours d'application	Non appliquée
<p><b>Recommandation PRH-2011-05</b> Je recommande qu'une revue des profils soit effectuée afin que le profil d'utilisateur appelé « Saguenay » soit attribué aux seuls usagers qui en ont besoin pour l'exécution de leurs tâches.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation PRH-2011-06</b> Je recommande que le rapport des modifications des banques soit produit chaque semaine et remis à la chef de division comptabilité afin qu'elle l'analyse et l'approuve.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation PRH-2011-07</b> Je recommande qu'une revue périodique des accès à SOFE par les techniciens en soutien des progiciels soit formalisée afin de permettre l'accès uniquement aux employés qui en ont besoin et limiter les caractéristiques d'accès à ce dont ils ont besoin.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation PRH-2011-08</b> Par souci de prévention et pour une meilleure protection en cas de divulgation de renseignements confidentiels, je recommande à la direction de signer une entente de confidentialité avec son fournisseur. D'ailleurs, dans une optique de saines pratiques de gestion, de telles ententes devraient toujours être conclues dans le cadre de mandats où l'information est sensible et confidentielle. <i>Commentaire du service : Pas besoin de signer une entente cela fait partie de l'éthique prof. du fournisseur.</i></p>			<b>X</b>

## SECTION III

### Suivi des recommandations des exercices antérieurs

	Recommandation		
	Appliquée en 2012	En cours d'application	Non appliquée
<p><b>GDD :</b> Gestion du développement durable.</p> <p><b>GSC :</b> Gestion des sites contaminés.</p> <p><b>STB :</b> Services techniques bibliothèques.</p> <p><b>PRH :</b> Paye Ressources humaines.</p> <p><b>CA :</b> Petites caisses.</p>			
<p><b>Recommandation PRH-2011-09</b> Afin d'optimiser le travail de saisie des commis des services utilisateurs, je recommande aux responsables du projet SOFE de procéder à court terme à l'analyse de la problématique de l'imputation des salaires des employés, considérant qu'à l'heure actuelle, cela occasionne une double saisie dans le système SOFE et les fichiers Excel utilisés dans les services <i>Commentaire du service : On implante les financiers SOFE et après on bonifiera le système de paye.</i></p>			<b>X</b>
<p><b>Recommandation PRH-2011-10</b> Je recommande qu'une liste à jour des modifications apportées au système, avec une brève description des impacts de la modification, soit maintenue et conservée. De plus, afin de pouvoir détecter si des modifications inappropriées et non autorisées ont été effectuées, un rapport devrait être produit dans lequel toutes les modifications faites à SOFE ainsi que l'initiateur de chaque modification seraient listées. Ce rapport serait revu et approuvé par la chef de division comptabilité.</p>	<b>X</b>		
<p><b>Recommandation PC-2011-01</b> Je recommande au Service de la trésorerie et de l'évaluation de reprendre la pratique des décomptes-surprises de petites caisses. Bien qu'il s'agisse de montants peu importants en regard de l'actif total de la municipalité, les risques d'erreur et de fraude y sont plus grands étant donné qu'il s'agit d'argent comptant.</p>	<b>X</b>		

**SECTION III***Suivi des recommandations des exercices antérieurs*

<b>Recommandation</b>			
<b>GDD :</b> Gestion du développement durable.			
<b>GSC :</b> Gestion des sites contaminés.			
<b>STB :</b> Services techniques bibliothèques.			
<b>PRH :</b> Paye Ressources humaines.			
<b>CA :</b> Petites caisses.			
	<b>Appliquée en 2012</b>	<b>En cours d'application</b>	<b>Non appliquée</b>
<b>Recommandation PC-2011-02</b> Je recommande au Service de la trésorerie et de l'évaluation d'analyser la validité des petites caisses qui ont été fractionnées et, lorsque le besoin est justifié, d'en officialiser l'existence, considérant que les responsables actuels de ces petites caisses n'en contrôlent pas toutes les sorties et les entrées de fonds.	<b>X</b>		

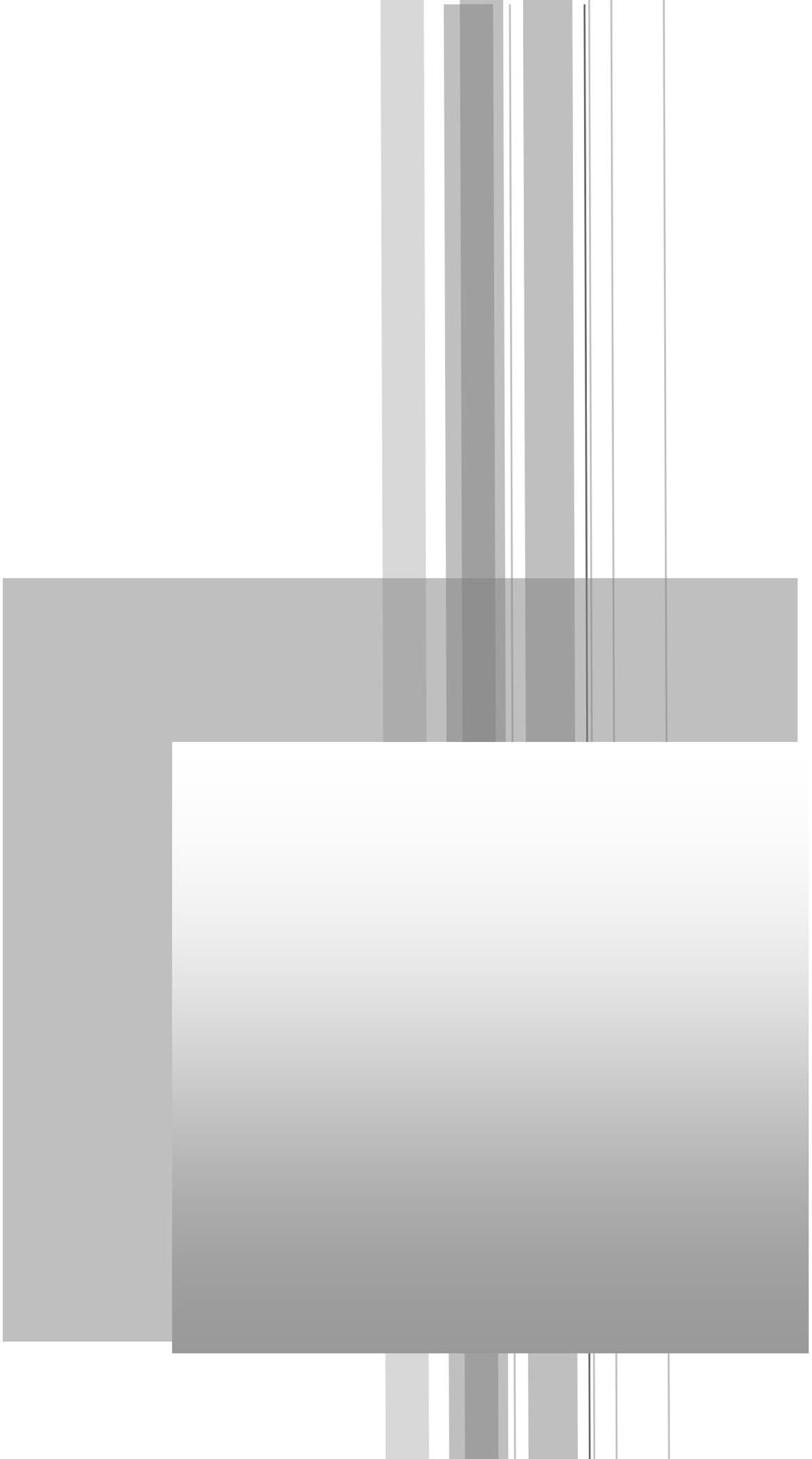
# SECTION IV — VÉRIFICATION FINANCIÈRE

## **Chapitre 9 —**

Audits financiers 2012 .....165

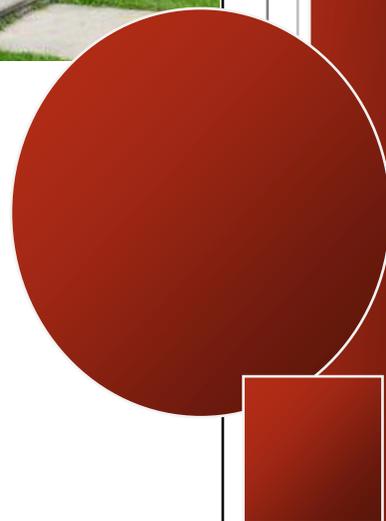
## **Chapitre 10 —**

État des crédits et dépenses du bureau de la  
vérificatrice générale et rapport de l'auditeur  
indépendant .....167



# CHAPITRE 9

*Audits financiers 2012*



## **MISE EN CONTEXTE**

---

La présentation des états financiers annuels est une étape importante de la reddition de comptes d'une organisation. La responsabilité de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers incombe à la direction de l'organisation et les responsables de la gouvernance ont, pour leur part, la responsabilité de s'assurer que la direction s'est acquittée de ses responsabilités.

Le vérificateur général et les auditeurs indépendants doivent, quant à eux, exprimer une opinion indiquant si les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Ville et les organismes qui sont sous son contrôle ainsi que des résultats de ses activités conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public. Afin d'émettre une opinion, l'audit doit être effectué selon les normes d'audit généralement reconnues au Canada.

Cet audit a pour but d'augmenter le niveau de confiance des utilisateurs des états financiers qui sont notamment, les citoyens, les différents ministères, les élus ou les membres des conseils d'administration des corporations incluses dans le périmètre comptable de la municipalité.

### **Objectif et étendue des audits**

En vertu des dispositions des articles 107.7, 107.8, 107.14 et 107.15 de la *Loi sur les cités et villes*, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012, j'ai effectué les missions d'audit des états financiers de :

- La Ville de Saguenay;
- La Société de transport du Saguenay;
- Le Centre local de développement de la Ville de Saguenay.

### **Résultats**

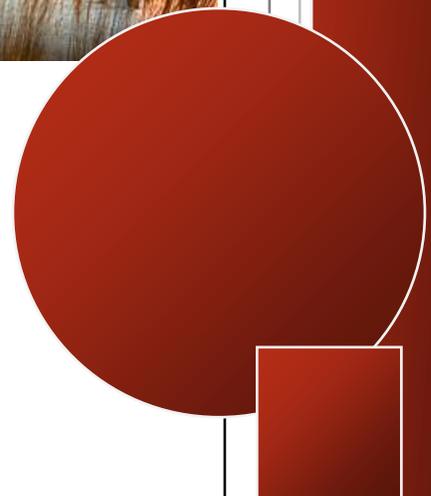
J'ai émis à titre d'auditeur pour chacune de ces entités des opinions sans réserve ainsi que pour le calcul du taux global de taxation réelle de Ville de Saguenay.

# CHAPITRE 10

*État des crédits et dépenses du bureau de la  
vérificatrice générale et rapport  
de l'auditeur indépendant*



*Photo de Mario Boily*



## **RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT**

---

Aux membres du conseil,

Nous avons effectué l'audit de l'état des dépenses (informations financières) de la vérificatrice générale de la Ville de Saguenay pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012. Ces informations financières ont été préparées afin de satisfaire à l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19).

### **Responsabilité de la vérificatrice générale pour les informations financières**

La vérificatrice générale de la Ville de Saguenay est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces informations financières conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère nécessaire pour permettre la préparation des informations financières exemptes d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

### **Responsabilité de l'auditeur**

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les informations financières, sur la base de notre audit. Nous avons réalisé notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les informations financières ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les informations financières. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les informations financières comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des informations financières 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 l'entité.

Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la vérificatrice générale, le cas échéant, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des informations financières.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### **Opinion**

À notre avis, les informations financières donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle des dépenses engagées par la vérificatrice générale de la Ville de Saguenay pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

### **Restriction de diffusion**

Notre rapport a été préparé afin de permettre à la Ville de Saguenay de répondre aux exigences de l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19). En conséquence, il est possible que notre rapport ne puisse se prêter à un usage autre.

*Mallette*

<sup>15</sup>

Mallette S.E.N.C.R.L.

Société de comptables professionnels agréés

Saguenay, Canada

Le 28 mars 2013

---

<sup>15</sup> CPA auditeur, CA, permis de comptabilité publique n° A106088

**VILLE DE SAGUENAY**

**ÉTAT DES DÉPENSES DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE**  
Au 31 décembre 2012

	<b>Budget (non audité)</b>	<b>Dépenses</b>	<b>Écart (non audités)</b>
<i>Ressources humaines :</i>			
Internes	196 578 \$	178 060 \$	18 518 \$
Externes	210 235	168 342	41 893
 <b>Ressources matérielles :</b>			
Dépenses d'opération	<u>8 300</u>	<u>13 544</u>	<u>(5 244)</u>
 <b>Crédits prescrits par l'article 107.5 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19)</b>	 <u><b>415 113 \$</b></u>	 <u><b>359 946 \$</b></u>	 <u><b>55 167 \$</b></u>

**NOTES COMPLÉMENTAIRES**

**Principales méthodes comptables**

L'état des dépenses de la vérificatrice générale est établi conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

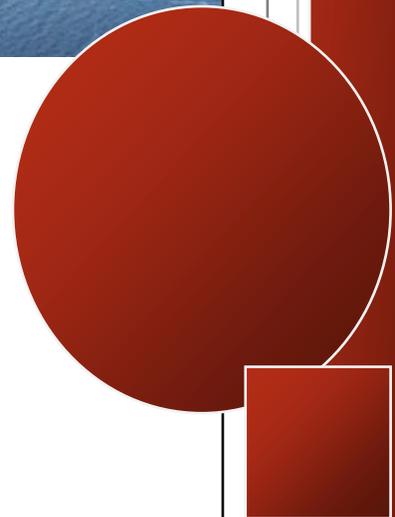
La comptabilisation des transactions s'effectue selon la méthode de la comptabilité d'exercice, selon laquelle les dépenses sont reconnues au cours de l'exercice où ont lieu les faits ou transactions.

Les dépenses comprennent uniquement les dépenses directement engagées par la vérificatrice générale de la Ville de Saguenay aux fins de l'exercice de ses fonctions.

MALLETTE

# ANNEXE 1

*DISPOSITION DE LA LOI SUR LES CITÉS  
ET VILLES (L.R.Q., c. C-19)*



**IV.1. — Vérificateur général**

**107.1.** Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général.

2001, c. 25, a. 15.

**107.2.** Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat de 7 ans. Ce mandat ne peut être renouvelé.

2001, c. 25, a. 15.

**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 ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7.

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.

**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.

**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 au produit que l'on obtient en multipliant le total des autres crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement par :

1° 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$;

2° 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$;

3° 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$;

4° 0,14 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$;

À jour au 9 avril 2013

Ce document a valeur officielle.

5° 0,13 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;

6° 0,12 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 \$ et de moins de 1 000 000 000 \$;

7° 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.

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.

**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.

**107.7.** 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.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 20.

**107.8.** La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° 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 visées au paragraphe 2° 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 visée au paragraphe 2° 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.

**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 qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, relativement à son utilisation.

La municipalité et la personne 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 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.

**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.

**107.13.** Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au maire, pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception, un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner 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'efficacité;
- 7° la mise en oeuvre 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 ou au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil ou du conseil d'administration, selon le cas, avant la transmission de son rapport annuel. Le maire ou le président du conseil d'administration doit déposer le rapport à son conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

Lorsque le vérificateur général transmet un rapport au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, il doit également en transmettre une copie au maire de la municipalité pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 21.

**107.14.** Le vérificateur général fait rapport au conseil de sa vérification des états financiers de la municipalité et de l'état établissant le taux global de taxation.

Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier, le vérificateur général déclare notamment si :

1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice se terminant à cette date;

2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1).

2001, c. 25, a. 15; 2006, c. 31, a. 16; 2010, c. 18, a. 22.

**107.15.** Le vérificateur général fait rapport au conseil d'administration des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7 de sa vérification des états financiers avant l'expiration du délai dont ils disposent pour produire leurs états financiers.

Dans ce rapport, il déclare notamment si les états financiers représentent fidèlement leur situation financière et le résultat de leurs opérations à la fin de leur exercice financier.

2001, c. 25, a. 15.

**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 une question de compétence, aucun recours en vertu de l'article 33 du Code de procédure civile (chapitre C-25) ou recours extraordinaire au sens de ce code 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 requête, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

2001, c. 25, a. 15.

**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.

#### **V. — Vérificateur externe**

**108.2.1.** Dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants et plus, le vérificateur externe doit vérifier pour chaque exercice pour lequel il a été nommé :

1° les comptes relatifs au vérificateur général;

2° les états financiers de la municipalité et tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

#### **VII. — Directeur général**

**113.** Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.

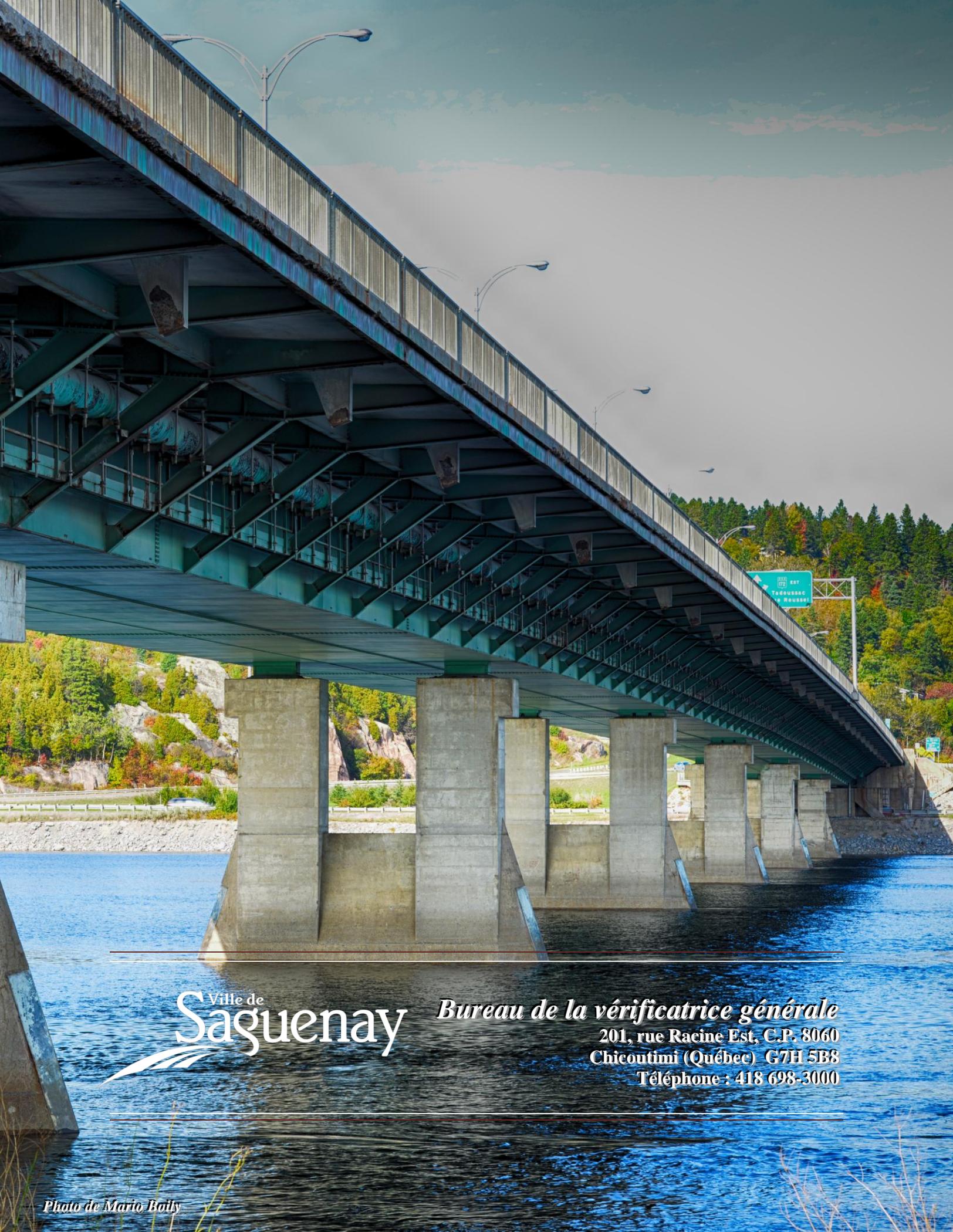
Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil. À l'égard d'un fonctionnaire ou employé

**À jour au 9 avril 2013**

Ce document a valeur officielle.

dont les fonctions sont prévues par la loi, l'autorité du directeur général n'est exercée que dans le cadre de son rôle de gestionnaire des ressources humaines, matérielles et financières de la municipalité et ne peut avoir pour effet d'entraver l'exercice de ces fonctions prévues par la loi.

S. R. 1964, c. 193, a. 109; 1968, c. 55, a. 5; 1983, c. 57, a. 50; 2001, c. 25, a. 27.



---

Ville de  
**Saguenay**

*Bureau de la vérificatrice générale*

201, rue Racine Est, C.P. 8060  
Chicoutimi (Québec) G7H 5B8  
Téléphone : 418 698-3000

---