





Vérificateur général

Longueuil, le 31 juillet 2009

Monsieur le Maire Claude Gladu Mesdames, Messieurs les membres du Conseil de Ville Hôtel de Ville de Longueuil 4250, chemin de la Savane Saint-Hubert (Québec) J3Y 9G4

Monsieur le Maire, Mesdames et Messieurs,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19), j'ai le plaisir de vous transmettre le *Rapport du vérificateur général de la Ville de Longueuil* qui conclut certaines activités pour les exercices financiers 2006 et 2007, mes travaux de l'exercice ayant pris fin le 31 décembre 2008 et ceux effectués jusqu'au 30 juin 2009.

Ce document expose quatre suivis de recommandations émis lors de vérifications d'optimisation de ressources au cours d'exercices précédents. De plus, il présente trois rapports de vérification d'optimisation des ressources relatifs à deux vérifications réalisées à la Ville de Longueuil et une vérification effectuée au Réseau de transport de Longueuil.

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

Le vérificateur général de la Ville de Longueuil,

Pierre D. Poisson, CA, Adm.A.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3	10.0 SUIVI DES RECOMMANDATIONS ÉMISES	38
MINODOCTION A A A A A A A A A A A A A A A A A A A		LORS DE LA VÉRIFICATION D'OPTIMISATION	30
1.0 VÉRIFICATIONS FINANCIÈRES 2006		DES RESSOURCES RELATIVEMENT AU PROCESSUS	
1.0 VERIFICATIONS FINANCIERES 2006	4		
		D'ANALYSE ET CONFORMITÉ DES PARAMÈTRES	
2.0 VÉRIFICATIONS FINANCIÈRES 2007	6	GOUVERNEMENTAUX RELATIVEMENT À	
\ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \		LA QUALITÉ DE L'EAU DES PISCINES	
3.0 VÉRIFICATIONS FINANCIÈRES 2008	10		
		11.0 SUIVI DES RECOMMANDATIONS ÉMISES	42
4.0 VÉRIFICATION FINANCIÈRE 2009	14	LORS DE LA VÉRIFICATION D'OPTIMISATION	
		DES RESSOURCES RELATIVEMENT AU PROCESSUS	
5.0 AUTRES TRAVAUX DE VÉRIFICATIONS	16	D'APPROVISIONNEMENT ET DES COMPTES À PAYER	
EFFECTUÉS EN 2008			
		12.0 RAPPORT D'OPTIMISATION DES RESSOURCES -	58
6.0 RECOMMANDATION ADRESSÉE	20	MODÈLE DE MATURITÉ – GESTION DES VÉHICULES	
À LA VILLE RELATIVEMENT À LA	N 100	ET DES ÉQUIPEMENTS	
VÉRIFICATION STATUTAIRE DE 2008		21 D D D D D D D D D D D D D D D D D D D	
VERIFICATION STATOTAINE DE 2000		13.0 RAPPORT D'OPTIMISATION DES RESSOURCES -	68
7.0 RECOMMANDATION CONCERNANT UNE	24	INDICATEURS DE GESTION DU PARC DE VÉHICULES	00
	24		
LACUNE IDENTIFIÉE LORS DU SUIVI DES		ET D'ÉQUIPEMENTS	
RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE LA		7	
VÉRIFICATION RELATIVE AUX PROCESSUS		14.0 RAPPORT DE VÉRIFICATION D'OPTIMISATION	82
D'APPROVISIONNEMENT ET DES COMPTES		DES RESSOURCES – PROCESSUS DE DOTATION AU RTL	
À PAYER		14.1 SOMMAIRE	
8.0 SUIVI DES RECOMMANDATIONS ÉMISES	28	14.2 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	
LORS DE LA VÉRIFICATION D'OPTIMISATION			
DES RESSOURCES RELATIVEMENT AU PROCESSUS		ANNEXE A	96
DE GESTION DES REVENUS DES STATIONNEMENTS		RAPPORT DE VÉRIFICATION SUR LES DÉPENSES	
ET DES PARCOMÈTRES		DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL ÉMIS	
		PAR RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON	
9.0 SUIVI DES RECOMMANDATIONS ÉMISES	32		
LORS DE LA VÉRIFICATION D'OPTIMISATION		ANNEXE B	98
DES RESSOURCES RELATIVEMENT AU PROCESSUS		DISPOSITIONS DE LA LOI SUR LES CITÉS	
DE GESTION DES REVENUS DE TAXATION		ET VILLES (L.R.Q. c. C-19)	

INTRODUCTION



e document décrit, dans un premier temps, les résultats de certains travaux de vérification de la Ville pour les exercices budgétaires ayant pris fin les 31 décembre 2006 et 2007, ainsi que ceux de l'Office municipal d'habitation de Longueuil pour l'exercice budgétaire ayant pris fin le 31 décembre 2007. Dans un deuxième temps, il présente pour l'exercice budgétaire ayant pris fin de 31 décembre 2008, le résultat des travaux de vérification effectués auprès de sept des huit organismes contrôlés par la Ville. Lors de la préparation de ce rapport, la vérification financière de l'Office municipal d'habitation de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008 n'était pas finalisée; par conséquent, les résultats de ces travaux de vérification vous seront présentés dans un rapport ultérieur.

Pour mener à bien ses travaux, le vérificateur général s'est appuyé, d'une part, sur les normes de vérification émises par l'Institut canadien des comptables agréés et, d'autre part, sur les principes comptables reconnus en matière de comptabilité municipale au Québec.

Dans les quatre premiers chapitres, le vérificateur général présente les conclusions des vérifications financières de la Ville et des organismes municipaux pour les exercices 2006, 2007, 2008 et 2009.

Au chapitre 5, le vérificateur présente certains travaux effectués au cours de l'année.

Par la suite, aux chapitres 6 et 7, on retrouve des recommandations adressées à la Ville relativement à la vérification statutaire de 2008 et au suivi des recommandations découlant de la vérification relative aux processus d'approvisionnement et des comptes à payer.

Les quatre chapitres suivants présentent des tableaux de suivi de quatre rapports de vérification d'optimisation des ressources, soit, dans un premier temps, de la gestion des revenus de stationnements, dans un deuxième temps, de la gestion des revenus de taxation, dans un troisième temps, de la gestion de la qualité de l'eau des piscines et finalement de la gestion des

approvisionnements et des comptes à payer. Pour les recommandations qui sont toujours ouvertes, les plans d'action que la direction s'est engagée à mettre en place sont aussi accompagnés de nouvelles dates de mise en application.

Aux chapitres 12 et 13, deux rapports relatifs à des optimisations des ressources effectuées à la Ville sont présentés et sont suivis, au chapitre 14, des résultats d'une vérification d'optimisation du processus de dotation au Réseau de transport de Longueuil.

Pour terminer, conformément à l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*, Raymond Chabot Grant Thornton a effectué une vérification des dépenses du Bureau du vérificateur général; l'annexe A présente le rapport de vérification sans réserve s'y rapportant.

Le vérificateur général est heureux de souligner la pleine et entière collaboration qu'il a reçue de la part des gestionnaires ainsi que de l'ensemble du personnel de la Ville et des organismes municipaux à l'occasion de ses travaux de vérification.

Remarque

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

C H A P I T R E 1 VÉRIFICATIONS FINANCIÈRES 2006





- 1.1 VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE
- 1.2 VÉRIFICATION DES TAUX
 GLOBAUX DE TAXATION POUR
 L'AGGLOMÉRATION ET DES
 TAUX GLOBAUX DE TAXATION
 POUR LA VILLE DE LONGUEUIL
- 1.3 VÉRIFICATION DE LA VENTILATION DES DÉPENSES MIXTES

1.1 VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE

Tel qu'il est mentionné dans mes rapports annuels 2006 et 2007, la vérification financière des états financiers de la Ville de Longueuil pour l'exercice terminé au 31 décembre 2006 avait été retardée en raison de délais nécessaires pour la finalisation du partage des actifs et des passifs entre la Ville de Longueuil et les quatre villes reconstituées, et aussi pour l'obtention de toutes les évaluations actuarielles des divers régimes de retraite en vigueur.

À tous les égards importants, le vérificateur général est d'avis que les états financiers de la Ville de Longueuil donnent une image fidèle de la situation financière de celle-ci au 31 décembre 2006. Le vérificateur est également d'avis que les états financiers donnent une image fidèle des résultats des opérations et de l'évolution de la situation financière pour l'exercice 2006, et ce, suivant les principes comptables généralement reconnus en comptabilité municipale au Québec.

La vérification des états financiers a été réalisée en collaboration avec une firme de vérificateurs externes nommée par la Ville. Cette façon de faire a évité une duplication du travail et des coûts inutiles pour la municipalité. L'excellente collaboration des vérificateurs externes a d'ailleurs facilité l'approbation du dossier de vérification et le transfert des connaissances concernant celui-ci.

1.2 VÉRIFICATION DES TAUX GLOBAUX DE TAXATION POUR L'AGGLOMÉRATION ET DES TAUX GLOBAUX DE TAXATION POUR LA VILLE DE LONGUEUIL

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2006, quatre taux globaux de taxation ont été vérifiés, soit le taux global de taxation pour la Ville de Longueuil, le taux global de taxation pour l'agglomération de Longueuil, le taux global de taxation basé sur les valeurs ajustées pour la Ville de Longueuil et finalement, le taux global de taxation basé sur les valeurs ajustées pour l'agglomération de Longueuil. La vérification des taux globaux de taxation au 31 décembre 2006 permet au vérificateur d'attester que ces taux ont été établis, à tous les égards importants, conformément à l'article 262 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (L.R.Q. F-2.1).

1.3 VÉRIFICATION DE LA VENTILATION DES DÉPENSES MIXTES

La vérification de la ventilation des dépenses mixtes au 31 décembre 2006 permet au vérificateur d'attester que la ventilation des dépenses mixtes a été établie conformément à la résolution adoptée par la Commission municipale du Québec.

2.5 VÉRIFICATION DES ORGANISMES MUNICIPAUX

Les résultats des vérifications 2007 effectuées auprès de sept des huit organismes ont été publiés dans le rapport du vérificateur 2007. Les résultats relatifs au huitième organisme sont les suivants:

OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LONGUEUIL

La vérification financière de l'Office municipal d'habitation de Longueuil a été retardée en raison de retard dans la comptabilisation des coûts de construction d'immeubles en vertu des programmes Logement abordable Québec et AccèsLogis Québec.

La vérification financière de l'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL) a été effectuée, puis un rapport de vérificateur avec réserve a été émis en date du 31 décembre 2007. Cette réserve est nécessaire puisque ces états financiers n'ont pas été établis selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, mais plutôt selon les usages particuliers de la Société d'habitation du Québec (SHQ). Ces états financiers sont fournis uniquement à titre d'information et pour être utilisés par les administrateurs de l'OMHL ainsi que par la SHQ, la Ville de Longueuil et les institutions financières de l'OMHL, afin de satisfaire aux conventions d'exploitation. Ces états financiers ne sont pas destinés à être utilisés et ne doivent pas l'être par des personnes autres que les utilisateurs déterminés, ni à aucune autre fin que les fins auxquelles ils ont été établis.

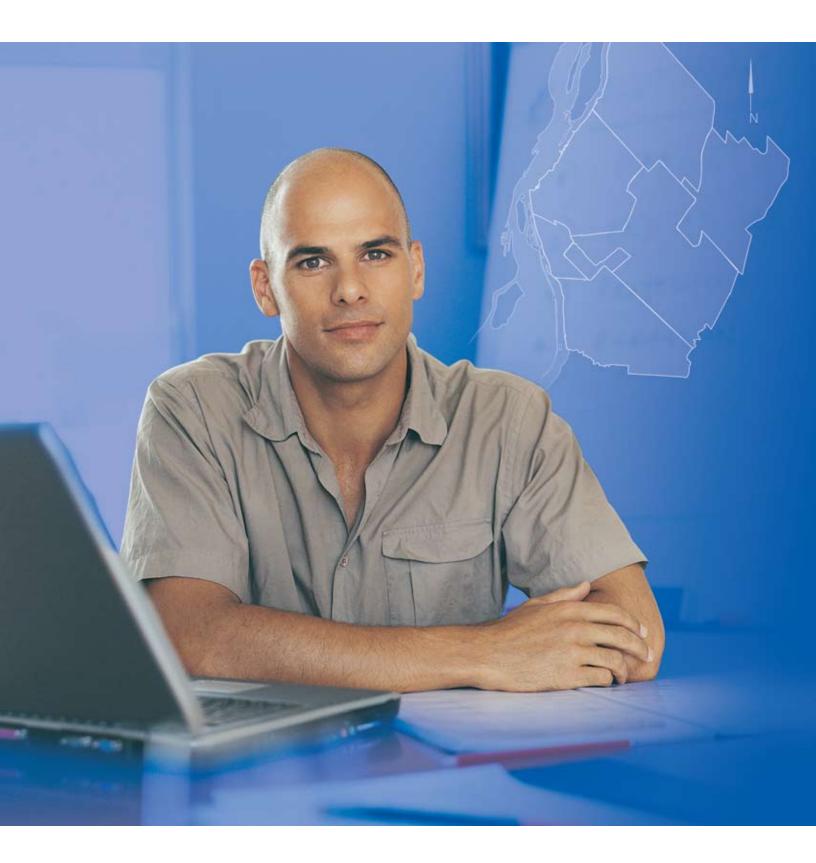
- Pour l'exercice financier 2007, quatre observations/recommandations ont été émises et portent sur les points suivants:
- La couverture d'assurance pour les immeubles est insuffisante.
- La comptabilité des immeubles en construction n'est pas adéquate, ce qui rend difficile la vérification des coûts des projets en construction et retarde indûment la vérification annuelle.
- Le suivi des montants à recevoir ou à payer entre l'OMHL (exploitation des HLM) et la majorité des projets en construction (LAQ et AccèsLogis Québec) n'est pas adéquat.
- Les suivis des comptes en fidéicommis chez les différents notaires ne sont pas effectués adéquatement, ce qui a eu comme conséquence le remboursement tardif de certains emprunts intérimaires alors que les comptes en fidéicommis disposaient des liquidités nécessaires. De plus, des conciliations de certaines comptes n'ont pas été effectuées adéquatement puisqu'au cours de l'exercice, des placements temporaires ont été effectués directement par la Banque Nationale, sans que la Direction de l'OMHL n'autorise ces placements et en soit avisée.
- Le suivi des montants à recevoir, depuis 2001, de la Ville de Longueuil ainsi que de la Ville de Saint-Lambert n'est pas adéquat.
- Une préparation insuffisante des documents nécessaires à la vérification statutaire a été constatée.

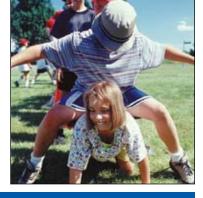






C H A P I T R E 2 VÉRIFICATIONS FINANCIÈRES 2007





- 2.1 VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE
- 2.2 VÉRIFICATION DU TAUX
 GLOBAL DE TAXATION POUR
 L'AGGLOMÉRATION ET DU TAUX
 GLOBAL DE TAXATION POUR
 LA VILLE DE LONGUEUIL
- 2.3 VÉRIFICATION DE LA VENTILATION DES DÉPENSES MIXTES
- 2.4 VÉRIFICATION DU TRAITEMENT DES ÉLUS
- 2.5 VÉRIFICATION
 DES ORGANISMES
 MUNICIPAUX

2.1 VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE

Tel qu'il est mentionné dans mon rapport annuel 2007, la vérification financière des états financiers consolidés de la Ville de Longueuil a été retardée en raison de délais nécessaires pour la finalisation du partage des actifs et des passifs entre la Ville de Longueuil et les quatre villes reconstituées, et aussi pour l'obtention de toutes les évaluations actuarielles des divers régimes de retraite en vigueur.

À tous les égards importants, le vérificateur général est d'avis que les états financiers consolidés de la Ville de Longueuil donnent une image fidèle de la situation financière de celle-ci au 31 décembre 2007. Le vérificateur est également d'avis que les états financiers consolidés donnent une image fidèle des activités financières, ainsi que des résultats des opérations et de l'évolution de la situation financière pour l'exercice 2007, selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

La vérification des états financiers consolidés a été réalisée en collaboration avec une firme de vérificateurs externes nommée par la Ville. Cette façon de faire a évité une duplication du travail et des coûts inutiles pour la municipalité. L'excellente collaboration des vérificateurs externes a d'ailleurs facilité l'approbation du dossier de vérification et le transfert des connaissances concernant celui-ci.

2.2 VÉRIFICATION DU TAUX GLOBAL DE TAXATION POUR L'AGGLOMÉRATION ET DU TAUX GLOBAL DE TAXATION POUR LA VILLE DE LONGUEUIL

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007, deux taux globaux de taxation ont été vérifiés, soit le taux global de taxation pour l'agglomération de Longueuil et le taux global de taxation pour la Ville de Longueuil. La vérification des taux globaux de taxation au 31 décembre 2007 permet au vérificateur d'attester que ces taux ont été établis, à tous les égards importants, conformément à l'article 262 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (L.R.Q. F-2.1).

2.3 VÉRIFICATION DE LA VENTILATION DES DÉPENSES MIXTES

La vérification de la ventilation des dépenses mixtes au 31 décembre 2007 permet au vérificateur d'attester que la ventilation des dépenses mixtes a été établie conformément au règlement adopté par le conseil d'agglomération de Longueuil (règlement CA 2006-35).

2.4 VÉRIFICATION DU TRAITEMENT DES ÉLUS

La vérification financière et de conformité du traitement des élus de la Ville de Longueuil pour l'exercice budgétaire ayant pris fin le 31 décembre 2007 permet au vérificateur de confirmer que les montants qui ont été versés aux élus sont conformes en tous points à la *Loi sur le traitement des élus* (L.R.Q. T-11.001). De plus, les contributions versées au régime de retraite des élus municipaux ont fait l'objet de cette même vérification.

C H A P I T R E 3 VÉRIFICATIONS FINANCIÈRES 2008





- 3.1 VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE
- 3.2 VÉRIFICATION DU TAUX
 GLOBAL DE TAXATION POUR
 L'AGGLOMÉRATION ET DU TAUX
 GLOBAL DE TAXATION POUR
 LA VILLE DE LONGUEUIL
- 3.3 VÉRIFICATION DE LA VENTILATION DES DÉPENSES MIXTES
- 3.4 VÉRIFICATION DU TRAITEMENT DES ÉLUS
- 3.5 VÉRIFICATION

 DES ORGANISMES

 MUNICIPAUX

3.1 VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE

Le vérificateur général est d'avis que, à tous les égards importants, les états financiers consolidés de la Ville de Longueuil donnent une image fidèle de la situation financière de celle-ci au 31 décembre 2008.

Le vérificateur est également d'avis que les états financiers consolidés donnent une image fidèle des résultats des opérations et de l'évolution de la situation financière pour l'exercice 2008, et ce, suivant les principes comptables généralement reconnus du Canada.

Tout comme par les années passées, la vérification des états financiers consolidés a été réalisée en collaboration avec une firme de vérificateurs externes nommée par la Ville. Cette façon de faire a évité une duplication du travail et des coûts inutiles pour la municipalité. L'excellente collaboration des vérificateurs externes a d'ailleurs facilité l'approbation du dossier de vérification et le transfert des connaissances concernant celui-ci.

3.2 VÉRIFICATION DU TAUX GLOBAL DE TAXATION POUR LA VILLE DE LONGUEUIL

La vérification du taux global de taxation au 31 décembre 2008 permet au vérificateur d'attester que ce taux a été établi, à tous les égards importants, conformément à l'article 262 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (L.R.Q. F-2.1).

3.3 VÉRIFICATION DE LA VENTILATION DES DÉPENSES MIXTES

La vérification de la ventilation des dépenses mixtes au 31 décembre 2008 permet au vérificateur d'attester que la ventilation des dépenses mixtes a été établie conformément au règlement adopté par le conseil d'agglomération de Longueuil (règlement CA 2006-35) et modifié par le règlement adopté par le conseil d'agglomération de Longueuil (règlement CA 2007-69).

3.4 VÉRIFICATION DU TRAITEMENT DES ÉLUS

La vérification financière et de conformité du traitement des élus de la Ville de Longueuil pour l'exercice budgétaire ayant pris fin le 31 décembre 2008 permet au vérificateur de confirmer que les montants qui ont été versés aux élus sont conformes en tous points à la *Loi sur le traitement des élus* (L.R.Q. T-11.001). De plus, les contributions versées au régime de retraite des élus municipaux ont fait l'objet de cette même vérification.

3.5 VÉRIFICATION DES ORGANISMES MUNICIPAUX

Tel que la Loi sur les cités et villes l'exige, le travail de vérification financière du vérificateur général de la Ville doit porter sur les organismes dont cette dernière nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration. Ces organismes, au nombre de sept, sont les suivants:

OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LONGUEUIL

- La vérification des opérations de l'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL) n'était pas terminée au moment de la production de ce rapport. Des délais ont été nécessaires afin d'obtenir toutes les informations relatives aux immeubles nouvellement construits et ceux en construction. Tous les nouveaux immeubles sont construits en vertu des programmes « Logement abordable Québec » et « AccèsLogis Québec ».
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Un suivi des recommandations émises en 2007 est actuellement en cours et nos commentaires s'ajouteront aux recommandations qui seront émises lorsque la vérification des états financiers 2008 sera terminée.

ASSOCIATION AGAPARC INC.

- La vérification des opérations de l'Association Agaparc inc. pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008 a été effectuée, puis un rapport de vérificateur sans réserve a été émis le 22 janvier 2009.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Les déclarations de revenus ont été dûment préparées.
- Pour l'exercice financier 2008, deux nouvelles observations/recommandations ont été émises et portent sur les points suivants:
 - Politique de capitalisation
 - Politique d'appels d'offres
- La recommandation émise pour l'exercice financier 2007 et qui portait sur une politique concernant les matières dangereuses est en cours d'implantation.

ASSOCIATION SOGERIVE INC.

- La vérification des opérations de l'Association Sogerive inc. a été effectuée pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008, puis un rapport de vérificateur sans réserve a été émis le 5 mars 2009.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Les déclarations de revenus ont été dûment préparées.
- Pour l'exercice financier 2008, six observations/recommandations ont été émises et portent sur les points suivants:
 - Conciliation des rapports de la station-service
 - _ Conciliation des dépôts
 - _ Petite caisse
 - _ Approbation des bons de commande
 - _ Séparation des tâches
 - _ Enregistrement aux livres

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DES ARTS

ET DE LA CULTURE DE LONGUEUIL

- La vérification des opérations de la Société de développement des arts et de la culture de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008 a été effectuée, puis un rapport de vérificateur sans réserve a été émis le 29 janvier 2009.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Les déclarations de revenus ont été dûment préparées.

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LONGUEUIL

- Une vérification des opérations de Développement économique Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008 a été effectuée conjointement avec la firme Samson Bélair Deloitte & Touche, puis un rapport de vérificateur sans réserve a été émis le 11 février 2009.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Les déclarations de revenus ont été dûment préparées.

LA CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DE LONGUEUIL

- Une vérification des opérations de la Conférence régionale des élus de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 mars 2008 a été effectuée conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton, puis un rapport de vérificateur sans réserve a été émis le 24 avril 2008.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.

RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL

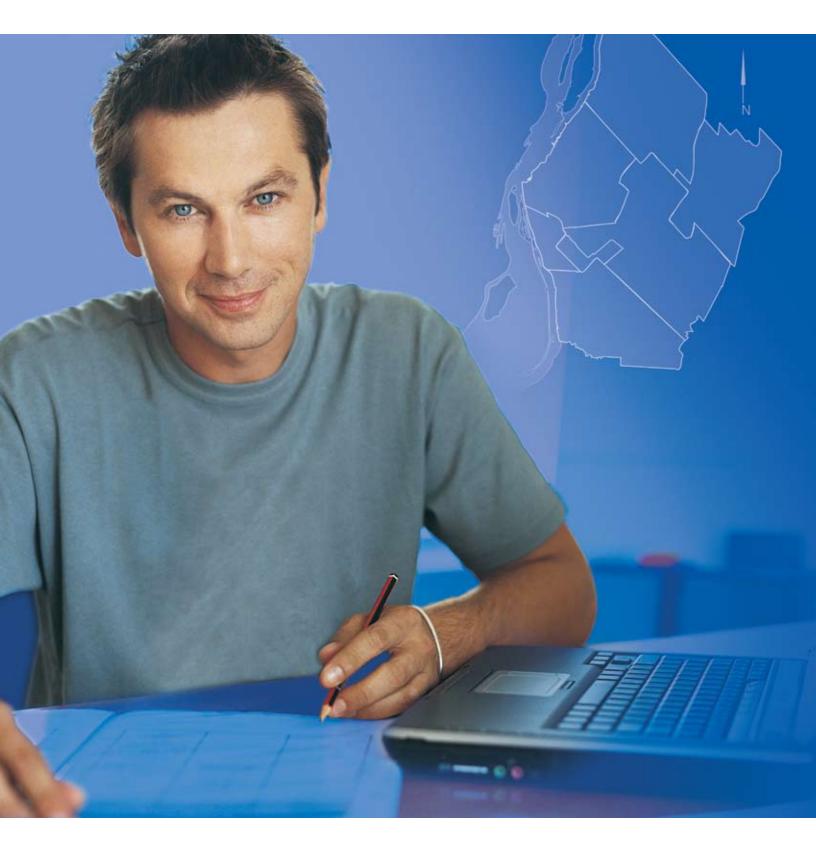
- Une vérification des opérations du Réseau de transport de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008 a été effectuée conjointement avec la firme Samson Bélair Deloitte & Touche, puis un rapport de vérificateur sans réserve a été émis le 27 février 2009.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Les déclarations de revenus ont été dûment préparées.
- Une vérification d'optimisation des ressources a été effectuée au Réseau de transport de Longueuil et a porté sur le processus de dotation.
- Une copie du rapport est présentée au chapitre 14 du présent document.







C H A P I T R E 4 VÉRIFICATION FINANCIÈRE 2009





4.1 VÉRIFICATION
DES ORGANISMES
MUNICIPAUX

4.1 VÉRIFICATION DES ORGANISMES MUNICIPAUX

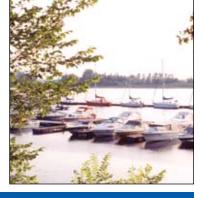
Tel que la *Loi sur les cités et villes* l'exige, le travail de vérification financière du vérificateur général de la Ville doit porter sur les organismes dont cette dernière nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration. Un seul des organismes possède une fin d'exercice autre que le 31 décembre, soit la Conférence régionale des élus de Longueuil.

LA CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DE LONGUEUIL

- Une vérification des opérations de la Conférence régionale des élus de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 mars 2009 a été effectuée conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton, puis un rapport de vérificateur sans réserve a été émis le 23 avril 2009.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.

C H A P I T R E 5 AUTRES TRAVAUX DE VÉRIFICATIONS EFFECTUÉS EN 2008





- 5.1 MISE À JOUR DES DESCRIPTIONS DES DIVERS PROCESSUS
- 5.2 VÉRIFICATION DES DÉPENSES AYANT TRAIT À DIVERSES SUBVENTIONS REÇUES PAR LA VILLE
- 5.3 VÉRIFICATION DES
 DÉPENSES AYANT TRAIT À
 DES SUBVENTIONS REÇUES PAR
 DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
 LONGUEUIL

5.1 MISE À JOUR DES DESCRIPTIONS DES DIVERS PROCESSUS

Les descriptions de processus préparées au cours des exercices précédents ont été utilisées lors de la vérification statutaire, d'une part, ou lors d'une vérification ou d'un suivi de vérification d'optimisation des ressources, d'autre part. Au besoin, les descriptions ont été mises à jour. Il s'agit des descriptions suivantes:

- Processus de la Ville de Longueuil
 - _ Traitement de la paie
 - _ Taxation
 - _ Revenus de la cour municipale
 - _ Approvisionnements et comptes à payer
 - _ Évaluation
 - _ Gestion des stationnements
 - _ Gestion du parc de véhicules
 - _ Gestion de la qualité de l'eau des piscines
 - _ Gestion des projets informatiques
- Processus du RTL
 - _ Gestion des comptes à payer
 - _ Gestion du processus d'approvisionnement
 - _ Gestion des accidents et des incidents
 - _ Gestion de la dotation
- Processus de l'Association Agaparc
 - _ Processus des ventes et encaissements
 - _ Processus des achats et inventaires
 - _ Processus de paie
- Processus de l'Association Sogerive
 - _ Processus des ventes et encaissements
 - _ Processus des achats et inventaires
 - _ Processus de paie

5.2 VÉRIFICATION DES DÉPENSES AYANT TRAIT À DIVERSES SUBVENTIONS REÇUES PAR LA VILLE

Le gouvernement du Québec, en collaboration avec la Ville de Longueuil, a octroyé des subventions à des citoyens de la Ville dans le cadre du Programme Rénovation Québec. Dans le cadre de ce programme, la Ville administre les dossiers et verse la subvention aux citoyens. Par la suite, la Société d'habitation du Québec fait parvenir à la Ville un pourcentage du montant versé aux citoyens, pourcentage établi en fonction du volet du programme.

Selon l'entente, la Ville doit faire parvenir à la Société d'habitation du Québec un rapport de vérification du coût des travaux effectués selon certains critères précis. Pour les subventions versées en 2008, cinq rapports sans réserve ont été préparés afin de répondre aux exigences du contrat.

De plus, la Conférence régionale des élus de Longueuil (CRÉ) a octroyé une subvention à la Ville de Longueuil dans le cadre d'un programme intitulé «Projet œuvres d'art de la Ville de Longueuil». Selon l'entente, la Ville de Longueuil devait faire parvenir à la CRÉ un rapport de vérification du coût des travaux effectués selon certains critères précis. Pour la subvention reçue en 2008, un rapport sans réserve a été préparé afin de répondre aux exigences du contrat.

5.3 VÉRIFICATION DES DÉPENSES AYANT TRAIT À DES SUBVENTIONS REÇUES PAR DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LONGUEUIL

La Conférence régionale des élus de Longueuil (CRÉ) a octroyé quatre subventions à Développement économique Longueuil dans le cadre de divers programmes pour la réalisation des projets visant le développement des exportations des petites et moyennes entreprises manufacturières de Longueuil.

Pour chacune de ces ententes, Développement économique Longueuil devait faire parvenir à la CRÉ un rapport de vérification du coût des travaux effectués selon certains critères précis. Pour les subventions reçues en 2008, des rapports sans réserve ont été préparés afin de répondre aux exigences des ententes.

De plus, l'Agence de développement économique Canada a octroyé une subvention à Développement économique Longueuil dans le cadre du programme «Croissance des entreprises et des régions».

Selon cette entente, Développement économique Longueuil devait faire parvenir à l'Agence de développement économique Canada un rapport de vérification du coût des travaux effectués selon certains critères précis. Pour la subvention reçue en 2008, un rapport sans réserve a été préparé afin de répondre aux exigences de l'entente.







C H A P I T R E 6 RECOMMANDATION ADRESSÉE À LA VILLE RELATIVEMENT À LA VÉRIFICATION STATUTAIRE DE 2008





6.1 PROCÉDURE RELATIVE AUX CONSTATS D'INFRACTION



RECOMMANDATION 2008

6.1 PROCÉDURE RELATIVE AUX CONSTATS D'INFRACTION

Observations

Occasionnellement, des contraventions ne parviennent pas à la cour municipale. Il peut s'agir de formulaires endommagés, annulés ou perdus.

Par conséquent, il est possible que certains constats d'infraction ne soient jamais payés si le citoyen attend un rappel pour payer.

Recommandations

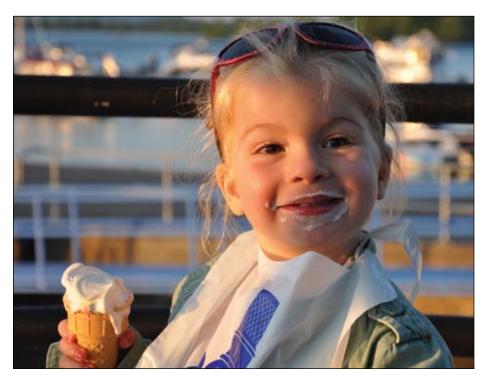
- La Ville devrait émettre une procédure de suivi des formulaires « constats d'infraction » et la distribuer aux policiers.
- La Ville devrait sensibiliser les policiers à l'importance de respecter la procédure et de remettre tous les constats, qu'ils aient été émis ou non à la cour municipale.

Commentaires de la Direction

Avant la fin de l'année 2009, le Service de police procédera à l'émission d'une directive encadrant le processus de gestion des formulaires « constats d'infraction ».







C H A P I T R E 7 RECOMMANDATION CONCERNANT UNE LACUNE IDENTIFIÉE LORS DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION RELATIVE AUX PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DES COMPTES





7.1 ACHATS AUPRÈS D'UN MÊME FOURNISSEUR



Au cours de 2008, j'ai procédé au suivi des recommandations émises lors de la vérification portant sur les processus d'approvisionnement et des comptes à payer. Les résultats de ce suivi vous sont présentés au chapitre 11 du présent rapport.

Au cours de ce suivi, des tests sur base d'échantillonnage ont été effectués et des lacunes de contrôles internes ont été identifiées et vous sont présentées dans ce chapitre.

7.1 ACHATS AUPRÈS D'UN MÊME FOURNISSEUR

Observations

En cours d'année, plusieurs achats sont effectués auprès d'un même fournisseur. Pris individuellement, ces achats ont été faits dans le respect de la procédure d'approvisionnement en place. Cependant, le nombre et la fréquence de ces achats, une fois regroupés, auraient justifié l'application de mesures différentes.

Recommandations

Une procédure d'analyse régulière des fournisseurs pour lesquels les montants payés sont importants ou se situent au seuil à partir duquel un appel d'offres doit être fait, permettrait d'identifier les fournisseurs et services pour lesquels le processus d'appel d'offres devrait être mis en place, ce qui permettrait ainsi à la Ville de s'assurer qu'elle obtient le meilleur prix pour les biens ou services acquis.

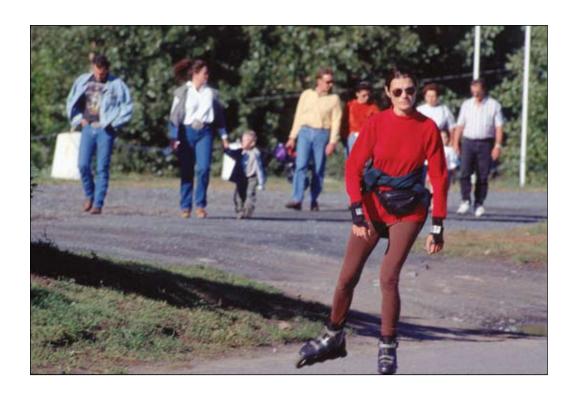
Commentaires de la Direction

En 2008, un chef de division du Service de l'approvisionnement a analysé les occasions de regroupement d'achats en considérant les besoins d'affaires et les possibilités d'économie d'échelle.

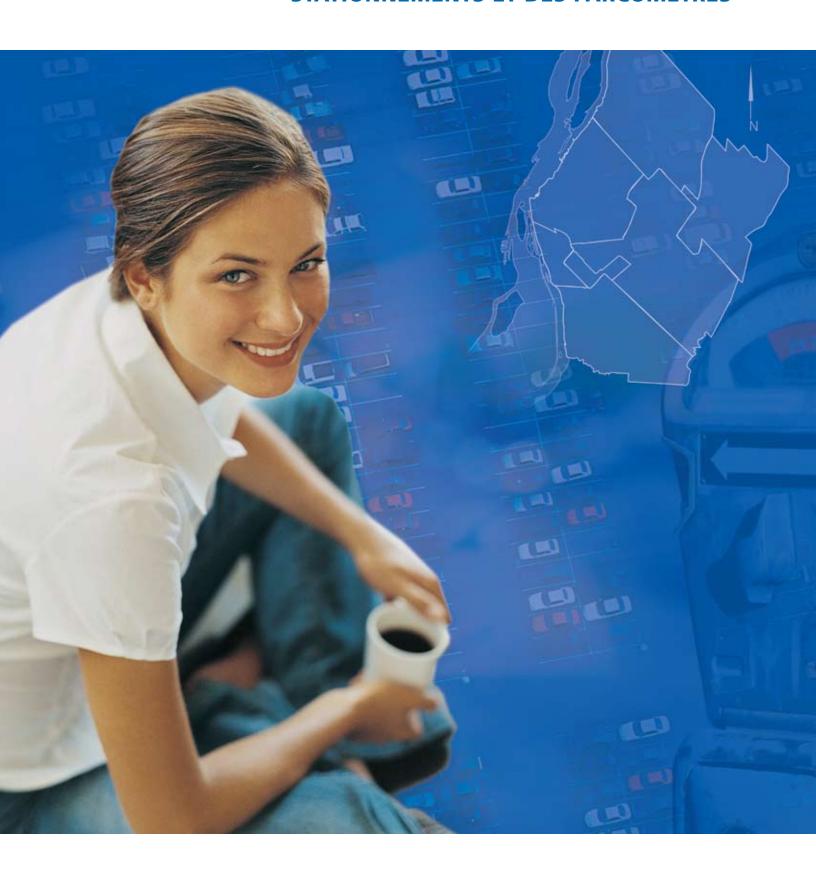
Depuis le début de 2009, plusieurs achats nouvellement regroupés ont été réalisés et une dizaine d'autres sont planifiés.







C H A P I T R E 8 SUIVI DES RECOMMANDATIONS ÉMISES
LORS DE LA VÉRIFICATION D'OPTIMISATION
DES RESSOURCES RELATIVEMENT AU
PROCESSUS DE GESTION DES REVENUS DES
STATIONNEMENTS ET DES PARCOMÈTRES







Au cours de 2008, j'ai procédé au suivi des recommandations non implantées de la vérification portant sur la gestion des revenus des stationnements et des parcomètres. Cette vérification avait été effectuée au cours de l'exercice 2004 et avait pour objectif de s'assurer que:

- les ressources humaines, matérielles et financières du Service étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité;
- les différents contrôles mis en place pour chacun des stationnements fonctionnaient adéquatement et étaient suffisants;
- les revenus étaient correctement enregistrés.

Les résultats de cette vérification ainsi que les plans d'actions de la Direction de ce Service ont été publiés dans mon rapport 2004. Depuis 2006, des suivis ont été effectués et les résultats ont été publiés dans les rapports annuels 2006 et 2007.

Ces suivis ont consisté en entrevues avec les principaux intervenants et en analyses de divers documents.

Conclusion

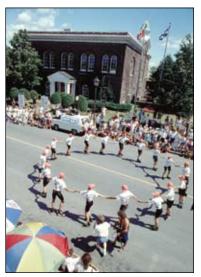
Au cours de l'exercice 2008, l'implantation de la dernière recommandation a été complétée.

STATUT DES PLANS D'ACTION

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Appliquée Partiellement appliquée		Non appliquée Rejetée		
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Procédures de travail insuffisamment documentées					
Élaborer des procédures de travail et les remettre à tous les préposés afin de faciliter leur travail tout en réduisant les risques d'erreurs. Un nouveau système de perception a été mis en place à l'automne 2007. La rédaction du manuel de procédures a débuté en fin d'année 2007 et s'est poursuivie au printemps 2008.					
Conclusion L'ensemble des procédures est maintenant terminé.					







C H A P I T R E 9 SUIVI DES RECOMMANDATIONS ÉMISES LORS DE LA VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES RELATIVEMENT AU PROCESSUS DE GESTION DES REVENUS DE TAXATION





Au cours de 2008, j'ai procédé au suivi des recommandations non implantées de la vérification portant sur la gestion des revenus de taxation. Cette vérification avait été effectuée à la fin de l'exercice 2003 et au début de l'exercice 2004 et avait pour objectif de s'assurer que:

- les ressources humaines, matérielles et financières du service étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité;
- les décisions prises par les gestionnaires du service l'avaient été dans le respect des lois, des règlements et des directives en vigueur.

Les résultats de cette vérification ainsi que les plans d'action de la Direction de ce service ont été publiés dans mon rapport 2003. Depuis 2006, des suivis ont été effectués et les résultats ont été publiés dans les rapports annuels 2006 et 2007.

Ces suivis ont consisté à effectuer des entrevues avec les principaux intervenants, des analyses de divers documents et des tests sur un échantillon de transactions.

Conclusion

Lors de la publication du rapport précédent, neuf recommandations étaient en cours d'implantation. Au cours de 2008, sept recommandations ont été entièrement implantées et deux sont partiellement implantées de façon satisfaisante. La Direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'implanter les plans d'action proposés le plus rapidement possible.

STATUT DES PLANS D'ACTION

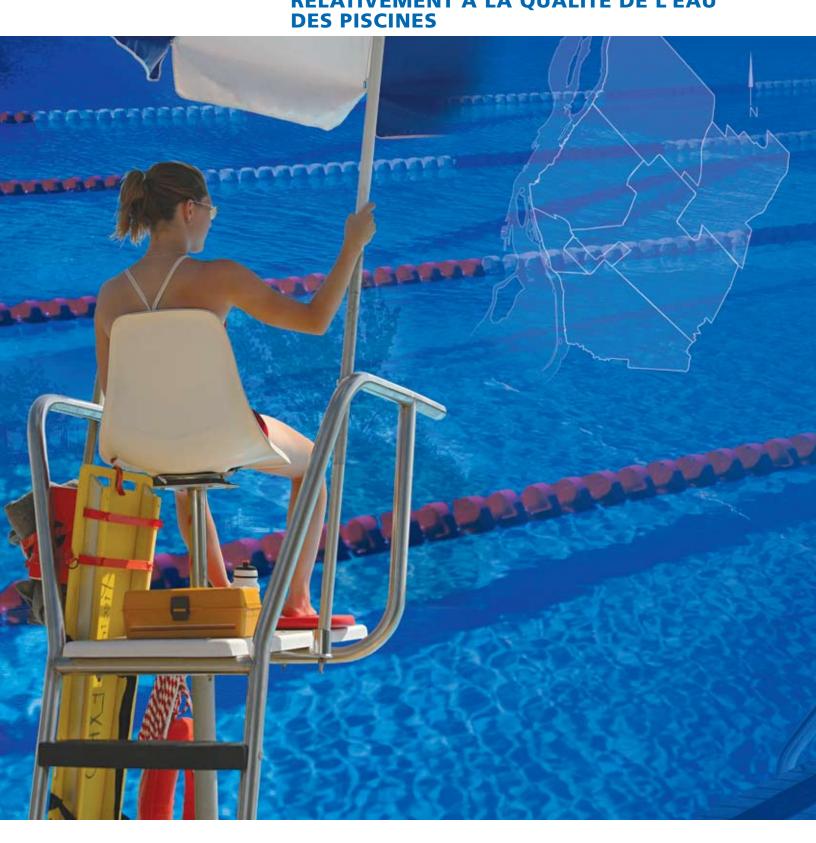
Observation / Recommandation		Recommandation			
	Appliquée	Partiellement		Non appliquée	Rejetée
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Application TFP (taxation)					
la turitament de la date d'autrée en vieus un de containe événamente					
Le traitement de la date d'entrée en vigueur de certains événements affectant les unités d'évaluation est non efficient dans 1,5 % des cas					
Poursuivre l'étude de modification du système et fixer un échéancier					
formel afin que les mises à jour des valeurs dans l'application TFP					
s'effectuent par l'importation des données de l'application Évaluation.					
Des rencontres ont eu lieu.					
Conclusion Cette modification ne sera pas apportée au système. Le coût de la modification au système est trop élevé par rapport au bénéfice. Cependant, ces exceptions sont documentées, vérifiées, analysées et conciliées, ce qui constitue pour la Direction des contrôles suffisants.					
Le processus de modifications de l'application TFP					
n'est pas suffisamment documenté					
Établir des normes et des procédures en matière de documentation du processus de gestion de modifications					
 Le processus de gestion de projet a été documenté dans le cadre du projet QAP-ITIL. 					
Le processus de gestion des accès à l'application TFP n'est pas formel, ni documenté					
Formaliser et documenter le processus de gestion des accès à l'application TFP.					
La preuve d'approbation des accès par les personnes autorisées est présentement en place.					
 Le processus de gestion des accès a été documenté dans le cadre du projet QAP-ITIL. 					

Observation / Recommandation		Recommanda	tion		
	Appliquée	Partiellement	appliquée	Non appliquée	Rejetée
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Application TFP (taxation) _suite					
Les applications utilisées pour produire la facturation de la tarification de l'eau ne permettent pas d'optimiser l'utilisation des ressources					
Effectuer une analyse coûts-bénéfices pour l'achat d'un progiciel de gestion de la tarification de l'eau et du parc de compteurs d'eau. Aussi, vérifier la possibilité d'intégrer ce progiciel à TFP.					
Considérant le volume de la facturation devant être effectuée, cette dernière continuera d'être effectuée à partir du chiffrier Excel avant d'être inscrite au système de taxation, et ce, tant et aussi longtemps que la Ville ne mettra pas en application son règlement d'installation de compteurs sur les immeubles non résidentiel.					
Conclusion Une étude a été réalisée au cours de la dernière année et advenant la mise en application d'un règlement de tarification de l'eau à la consommation pour un parc de compteurs plus important, l'acquisi- tion d'un progiciel intégré sera considérée.					
Étant donné que la tarification actuelle requiert peu de transactions et que l'historique de la consommation est conservée à la Direction de la Planification du territoire et des équipements d'agglomération, il serait peu efficient d'acquérir un progiciel.					
Application Dette (Tarification – taxes de secteur)					
Absence d'un rapport d'exceptions sommaire informatisé permettant de s'assurer de l'intégralité des ajustements effectués aux données					
Élaborer un rapport informatisé d'exceptions pour l'ensemble des données faisant ressortir les ajustements effectués.					
Analyser les rapports.					
Documenter et approuver les analyses					
 Un rapport d'exceptions a été développé et est maintenant fonctionnel 					

Observation / Recommandation		Recommanda	tion		
	Appliquée	Partiellement	appliquée	Non appliquée	Rejetée
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Gestion de la fonction et organisation du travail					
Les rapports de gestion existants ne permettent pas de mesurer ni d'évaluer avec précision la performance du service					
Élaborer des rapports de gestion permettant d'évaluer la performance du service.					
Mettre sur pied un système de suivi et d'évaluation du rendement.					
Élaborer un tableau de bord (ou un autre type de rapport qui comprendrait des indicateurs de gestion).					
 Certains rapports de gestion qui permettent les suivis nécessaires sont disponibles. 					
Conclusion Le service s'est fixé des objectifs précis concernant les délais de production. Des rapports sont préparés afin de s'assurer du respect de ces objectifs. Un rapport de performance est aussi complété pour le recouvrement. Le degré de satisfaction des utilisateurs du service est consigné au rapport de fin d'étape pour chaque opération importante du service. Des rapports relatifs à la perception sont maintenant disponibles et dans le cadre d'un processus d'amélioration continue, de nouveaux rapports seront développés au cours de l'année.					
Absence d'une politique relative à la protection de l'information confidentielle					
Élaborer une politique relative à la protection de l'information confidentielle et la communiquer aux employés.					
 Élaboration d'une directive relativement à la protection de l'information confidentielle au courant de 2009. 					
Conclusion Une politique relativement à l'aspect confidentiel de l'information a été émise et diffusée aux employés au début 2009.					

		Recommanda	tion		
	Appliquée	Partiellement appliquée		Non appliquée	Rejetée
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Respect des lois, règlements et directives en vigueur					
Calcul du coût de revient					
non suffisamment détaillé					
Établir un système de calcul du coût de revient des biens et services offerts et tarifés à la population de la Ville en priorisant certains types de biens et services.					
 Différentes solutions seront examinées 					
Conclusion					
Au cours de l'année 2008, une tarification du coût de production et de transport de l'eau a été élaborée pour les compétences d'agglomération. Un projet similaire est à l'étude pour Longueuil. L'objectif est de rendre cette réglementation applicable au cours des deux prochaines années.					
Absence d'un plan de relève informatique documenté					
informatique documenté		•			
Élaborer un plan de relève informatique. La révision du système de sauvegarde est en cours et des nouvelles procédures de validation		•			
Élaborer un plan de relève informatique. La révision du système de sauvegarde est en cours et des nouvelles procédures de validation des sauvegardes seront établies s'il y a lieu.		•			
Élaborer un plan de relève informatique. La révision du système de sauvegarde est en cours et des nouvelles procédures de validation des sauvegardes seront établies s'il y a lieu. Conclusion Les rencontres de démarrage du projet ont eu lieu en mars					
Élaborer un plan de relève informatique. La révision du système de sauvegarde est en cours et des nouvelles procédures de validation des sauvegardes seront établies s'il y a lieu. Conclusion Les rencontres de démarrage du projet ont eu lieu en mars (PTEA, Incendie) et en avril 2009 (Police). Les travaux pour les autres directions vont s'échelonner au cours des prochaines années, tout d'abord sur une base volontaire pour ensuite					
Élaborer un plan de relève informatique. La révision du système de sauvegarde est en cours et des nouvelles procédures de validation des sauvegardes seront établies s'il y a lieu. Conclusion Les rencontres de démarrage du projet ont eu lieu en mars (PTEA, Incendie) et en avril 2009 (Police). Les travaux pour les autres directions vont s'échelonner au cours des prochaines années, tout d'abord sur une base volontaire pour ensuite être imposés à l'ensemble des directions.					

C H A P I T R E 10 SUIVI DES RECOMMANDATIONS ÉMISES
LORS DE LA VÉRIFICATION D'OPTIMISATION
DES RESSOURCES RELATIVEMENT AU
PROCESSUS D'ANALYSE ET CONFORMITÉ
DES PARAMÈTRES GOUVERNEMENTAUX
RELATIVEMENT À LA QUALITÉ DE L'EAU







Au cours de 2008, j'ai procédé au suivi des recommandations émises lors de la vérification portant sur le processus d'analyse et conformité des paramètres gouvernementaux relativement à la qualité de l'eau des piscines. Cette vérification avait été effectuée au cours de l'exercice 2007 et avait pour objectif de s'assurer que:

- les ressources humaines, matérielles et financières du Service étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité;
- les différents contrôles mis en place pour chacune des piscines fonctionnaient adéquatement et qu'ils étaient suffisants;
- les lois et règlements étaient respectés.

Les résultats de cette vérification ainsi que les plans d'action de la Direction de ce Service ont été publiés dans mon rapport 2007.

Conclusion

Au cours de l'exercice 2008, l'implantation de chacune des recommandations a été complétée.

Observation / Recommandation		Recommandat	ion		
	Appliquée	Partiellement	appliquée	Non appliquée	Rejetée
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Non-conformité occasionnelle aux normes					
Fermer les piscines lorsque les résultats des tests indiquent une non-conformité aux normes.					
Le respect des lois et règlements en vigueur pour la qualité de l'eau, sera notre priorité pour 2008.					
Au minimum, effectués tous les tests à la fréquence requise par la réglementation.					
Un guide d'opération qui définira les procédures opérationnelles et de communication sera élaboré. Les tests seront effectués par les employés sur une base quotidienne pour le chlore et le PH, et hebdomadairement pour l'alcalinité. Nous allons confier à une firme spécialisée les autres tests qui seront effectués aux deux semaines pour répondre aux exigences gouvernementales.					
Documenter les actions mises en place par les employés pour ramener les niveaux de chlore ou de PH à un niveau acceptable.					
■ Le guide d'opération inclura les lois et règlements que nous devons respecter, et les procédures à suivre seront intégrées à l'horaire de travail des employés, tout comme les actions que chaque employé devra exécuter lors de la prise de test.					
Effectuer des analyses des actions mises en place.					
Conclusion Les résultats des tests effectués au cours de l'été 2008 ont été concluants.					

Observation / Recommandation	Recommandation					
	Appliquée	Partiellement	appliquée	Non appliquée	Rejetée	
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants			
Formulaires incomplets						
Effectuer une vérification des formulaires afin de s'assurer qu'ils sont dûment remplis; au besoin, donner une formation supplémentaire aux préposés.						
 Une procédure sera élaborée pour la prise de chacun de tests et toutes les modifications et/ou correctifs apportés seront notés et vérifiés par un responsable des opérations d'entretien sur ce même formulaire. 						
Remplir un seul formulaire afin d'éviter es erreurs et les oublis.						
Un formulaire unifié et bonifié pour l'ensemble du personnel (cols blancs et bleus) basé sur le formulaire de l'Association des responsables aquatiques du Québec sera préparé.						
La procédure est en application et le formulaire est utilisé par l'ensemble du personnel. Manque d'uniformité entre les arrondissements						
Élaborer et mettre à jour annuellement un guide complet et uniforme pour l'ensemble des employés des piscines. Évaluer la pertinence d'ajouter des informations aux formulaires.						
Nous sommes d'accord pour unifier nos actions						
et interventions afin de faciliter les échanges de connaissances et d'expertise et les remplacements de personnel aquatique. Un guide d'opération d'entretien sera conçu pour connaître les niveaux des responsabilités et les tâches de chacun des intervenants, et les méthodes, actions et interventions à effectuer pour assurer la qualité de l'eau.						
et interventions afin de faciliter les échanges de connaissances et d'expertise et les remplacements de personnel aquatique. Un guide d'opération d'entretien sera conçu pour connaître les niveaux des responsabilités et les tâches de chacun des intervenants, et les méthodes, actions et interventions à effectuer pour assurer						
et interventions afin de faciliter les échanges de connaissances et d'expertise et les remplacements de personnel aquatique. Un guide d'opération d'entretien sera conçu pour connaître les niveaux des responsabilités et les tâches de chacun des intervenants, et les méthodes, actions et interventions à effectuer pour assurer la qualité de l'eau.						

C H A P I T R E 11 SUIVI DES RECOMMANDATIONS ÉMISES LORS DE LA VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES RELATIVEMENT AUX PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DES COMPTES À PAYER







Au cours de 2008, j'ai procédé au suivi des recommandations émises lors de la vérification portant sur les processus d'approvisionnement et des comptes à payer. Cette vérification avait été effectuée au cours de l'exercice 2004 et avait pour objectif de s'assurer que:

- les ressources humaines, matérielles et financières de la Direction des approvisionnements étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité;
- les ressources humaines, matérielles et financières de la Direction des Finances étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité;
- les décisions prises par les gestionnaires de ces deux Directions étaient en conformité avec les lois, les règlements et les directives en vigueur.

Les résultats de cette vérification ainsi que les plans d'action des Directions concernées ont été publiés dans le tome 2 de mon rapport 2004.

Ce suivi a consisté à effectuer des entrevues avec les principaux intervenants, des analyses de divers documents et des tests sur un échantillon de transactions.

Conclusion

Sur un total de vingt-quatre recommandations, dix recommandations ont été entièrement implantées, douze sont partiellement implantées dont onze de façon satisfaisante et une de façon insatisfaisante, et deux ont été rejetées. Les retards dans l'implantation des plans d'action de la Direction s'expliquent par la situation politique qu'a connue la Ville au cours des dernières années. Par exemple, des développements informatiques ont été nécessaires pour répondre aux besoins de l'agglomération et de la nouvelle Ville de Longueuil, ce qui a retardé certains projets qui auraient répondu aux recommandations, s'il avaient été développés. Les Directions se sont toutefois engagées à poursuivre leurs travaux afin d'implanter les plans d'action proposés le plus rapidement possible.

Remarque

En février 2008, la Ville a approuvé un règlement d'emprunt de 2,25 M\$ afin de pourvoir au financement pour des travaux d'amélioration des processus appuyés par les applications des Financiers d'Oracle. Ces travaux sont prévus en trois phases soit une mise à niveau technologique des applications (terminée), une révision des processus d'affaires et une évaluation des nouvelles fonctionnalités (en cours) ainsi qu'une dernière phase d'implantation des solutions.

Ces travaux permettront la révision de la grande majorité des processus d'approvisionnement utilisant les applications des Financiers d'Oracle. Les nouvelles façons de faire devraient être opérationnelles au printemps 2010.

Les plans d'action présentés aux pages suivantes tiennent compte de cette remarque.

Observation / Recommandation		Recommanda	tion		
	Appliquée	Partiellement	appliquée	Non appliquée	Rejetée
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Gestion de la fonction et organisation du travail de la Direction des approvisionnements					
Émission et modification du bon de commande					
Évaluer l'envoi des demandes d'achat par le requérant au service des approvisionnements avant leur approbation, afin de permettre au service des approvisionnements d'effectuer les recherches sur les prix en vigueur, les délais de livraison, etc., d'indiquer ces informations sur la demande d'achat et de retourner cette dernière au requérant aux fins d'approbation avant d'émettre le bon de commande. Le processus sera révisé lors de l'implantation de la nouvelle version d'Oracle pour s'assurer que le processus de demandes d'achats/bons de commande est utilisé selon les normes de la Ville.					
Conclusion Une procédure de contrôle supplémentaire a été mise en place lors de la modification de bons de commande. Une estimation du budget est donnée par courriel par le service des achats au requérant qui peut produire la demande d'achat avec les informations fournies.					
Effectuer une évaluation (coût/bénéfice) de la possibilité de transférer directement certaines informations financières de la demande d'achat au bon de commande.					
Conclusion Les informations de la demande d'achat sont transférées directement au bon de commande, sauf le champ Description sur l'en-tête de la demande d'achat.					

Observation / Recommandation		Recommanda	tion		
	Appliquée	Partiellement	appliquée	Non appliquée	Rejetée
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Gestion de la fonction et organisation du travail de la Direction des approvisionnements _suite					
Date de bon de commande postérieure à celle de la facture et utilisation du processus de demande de paiement sans émission de bon de commande					
Effectuer une évaluation de l'utilisation des demandes de paiement sans émission de bons de commande pour des achats ou des dépenses modiques.					
 La pertinence d'utiliser la demande de paiement sans émission de bon de commande sera évaluée, après la mise à niveau des Financiers Oracle. 					
Maintenir le processus d'émission des bons de commande pour les autres cas et sensibiliser le personnel à l'importance de préparer une demande d'achat et un bon de commande dès que le besoin d'achat est connu, et non sur réception de la facture.					
Conclusion Le personnel a été sensibilisé à l'importance de préparer un bon de commande, soit verbalement, soit part le biais des procédures de fin d'année.					
Préparer des commandes maîtresses, dans le cas de commandes annuelles (p.ex., loyer, contrat dont les livraisons sont échelonnées), afin d'éviter d'ouvrir de nouveaux bons de commande à chaque livraison.					
Conclusion Des bons de commande ouverts sont utilisés lorsqu'il y a lieu et des commandes maîtresses sont reliées à ces bons de commande.					
Ne pas fermer systématiquement les bons de commande en fin d'année pour éviter d'avoir à en ouvrir un nouveau par la suite à chaque réception.					
■ Les bons de commande ne sont pas fermés systématiquement à la fin d'année. Une analyse des bons de commande est effectuée pour déterminer s'ils doivent être fermés ou non. Des procédures de fin d'année ont été communiquées à cet égard. De plus, les bons de commande sont fermés tout au long de l'année.	•				
La date pour utiliser les bons de commande a été revue.					
Conclusion La période où le processus de bons de commande n'est pas en opération a été réduite.					

Observation / Recommandation		Recommanda	tion		
	Appliquée	Partiellement appliquée		Non appliquée	Rejetée
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Gestion de la fonction et organisation du travail de la Direction des approvisionnements _suite					
Suivi des bons de commande					
Utiliser le processus de commande pour assurer l'obtention du meilleur prix, éviter les retards indus de livraison et permettre une saine relation avec les fournisseurs. La fonctionnalité « Achats de type confirmation » est toujours en application. C'est le cas lorsque le requérant n'utilise pas le service des approvisionnements. Le service des approvisionnements doit alors réviser tous ces bons de commande. Avec l'implantation des nouvelles fonctionnalités d'Oracle, ces cas seront réglés définitivement.					
Une diminution de près de 13% par année de 2006 à 2007 et de 2007 à 2008 pour l'ensemble des bons de commandes de type « confirmation » a été notée. Démarcation de fin d'année					
Maintenir l'utilisation des bons de commande en tout temps. Effectuer le suivi des bons de commande de façon continue durant l'année afin de s'assurer que les bons de commande sont fermés promptement. Les directives sont toujours de ne pas créer de demande d'achat à partir de la mi-décembre. Par contre, la période pour faire la mise à jour des bons de commande et faire les réceptions sur les bons de commande a été prolongé c'est-à-dire que la période de fermeture en fin d'année a été réduite. Afin de réduire au minimum les périodes de non-accès au système, la DRIM fait intervenir	•				
des équipes en temps supplémentaire durant la période des fêtes depuis 2008. Conclusion La période de non-accès a été réduite de moitié soit d'environ 10 jours ouvrables.					
Le suivi des bons de commande a lieu tout au long de l'année.					

Observation / Recommandation		Recommanda	tion		
	Appliquée	Partiellement	appliquée	Non appliquée	Rejetée
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Gestion de la fonction et organisation du travail de la Direction des approvisionnements _suite					
Insuffisance de documentation du processus décisionnel des comités de sélection lors de l'utilisation de critères de sélection					
Utiliser le formulaire Aide-mémoire du secrétaire de comités de sélection proposé dans le Guide du secrétaire de comités de sélection sur le processus de sélection des fournisseurs pour les organismes municipaux émis par le Secrétariat du Conseil du trésor (Sous-secrétariat aux marchés publics), Gouvernement du Québec, septembre 2002.					
 Le processus est en cours de révision et sera notamment comparé avec celui d'autres villes. Cela devrait être terminé à la fin de 2009. 					
Conclusion Certaines améliorations ont été apportées dans la précision des critères de sélection. La documentation des évaluateurs est annotée de commentaires.					
Appels d'offres avec critères: sélection collective du fournisseur					
Faire une évaluation individuelle par chaque membre du comité de sélection de chacune des soumissions reçues. Ensuite, lors de la réunion du comité de sélection, discuter les évaluations et compiler les résultats aux fins de sélection.					
Nous sommes d'avis que nous respectons actuellement les articles 60 et 106 de la Loi sur les cités et villes.					
■ Le Guide du secrétaire de comités de sélection sur le processus de sélection des fournisseurs pour les organismes municipaux émis par le Secrétariat du Conseil du trésor (Sous-secrétariat aux marchés publics), Gouvernement du Québec, septembre 2002, suggère une procédure de fonctionnement.					
Conclusion Bien que différente du guide, la procédure de la Ville de Longueuil respecte le cadre légal des dispositions législatives à cet effet.					

Observation / Recommandation		Recommanda	tion		
	Appliquée	Partiellement	appliquée	Non appliquée	Rejetée
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Gestion de la fonction et organisation du travail de la Direction des approvisionnements _suite					
Séparation des achats aux fins d'appels d'offres					
Développer, de concert avec les requérants, un plan d'action pour regrouper les achats identiques et pour intégrer les achats de même nature de façon à bénéficier de meilleurs prix et mieux gérer la charge de travail du service des approvisionnements.					
 Une fonction de chef de division Approvisionnement a été créée à l'automne 2007 dont un des principaux mandats consiste à maximiser les regroupements d'achats. 					
Conclusion Des démarches concrètes ont été réalisées avec des Directions clientes.					
Appels d'offres sur invitation: sélection des fournisseurs invités					
Documenter les propositions et la sélection de fournisseurs invités et transmettre par écrit les suggestions du Comité exécutif.					
 Les propositions de sélection de fournisseurs sont préparées et présentées par écrit par les Directions concernées sous forme de liste. 					
 Leurs 15 propositions sont basées sur l'adéquation des besoins, de la capacité de réalisation du fournisseur, de sa spécialité et de l'historique de réalisation. 					
Les suggestions des élus sont basées sur le principe que notre organisation favorise l'invitation d'entreprises locales lorsque possible et n'ont donc pas à être documentées de façon spécifique.					
Inviter au moins trois fournisseurs à soumissionner dans tous les cas.					
Conclusion Les suggestions faites par le Comité exécutif, le cas échéant, ne sont pas documentées. Cependant la Ville invite trois fournisseurs lors des appels d'offres sur invitation plutôt que deux prévus par la loi.					

Observation / Recommandation		Recommanda	tion		
	Appliquée	Partiellement	appliquée	Non appliquée	Rejetée
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Gestion de la fonction et organisation du travail de la Direction des approvisionnements _suite					
Attribution du contrat sans négociation					
au seul fournisseur ayant soumissionné					
Considérer la possibilité de refaire un appel d'offres avant d'adjuger le contrat sans avoir obtenu de prix compétitifs, lorsqu'une seule soumission est reçue.					
■ Tout appel d'offres comporte des coûts de système. Lorsque le prix soumis par le seul soumissionnaire conforme est considéré comme exagéré et qu'il n'y a pas possibilité de négocier, nous recommandons de retourner en appel d'offres. Nous comparons toujours les coûts du bien ou du service par rapport à ceux de l'année précédente.					
Entreprendre des démarches pour négocier le prix indiqué dans la soumission, si la décision de ne pas retourner en appel d'offres est prise. Faire approuver la décision ne pas retourner en appel d'offres par la Direction des approvisionnements et bien documenter la décision dans le dossier de la soumission.					
 Nous avons déjà mis en application des procédures internes pour négocier avec le seul soumissionnaire conforme et pour documenter la démarche et ses résultats au dossier maître des approvisionnements. 					
Tâches incompatibles du Directeur					
Approvisionnements, Bâtiments et Équipements					
Étudier la possibilité de modifier le rôle, les responsabilités et les fonctions du Directeur Approvisionnements, Bâtiments et Équipements afin de répartir les tâches qui sont incompatibles avec ses fonctions, ou d'établir un mécanisme de révision des décisions qui pourraient créer une apparence de conflit d'intérêts.					
■ Le poste de Directeur Approvisionnements, Bâtiments et Équipements a été aboli lors de la restructuration au printemps 2007. Toutefois, le nouveau poste de Directeur Ressources Informationnelles et matérielles cumule les responsabilités des activités d'approvisionnement avec celles reliées aux opérations informatiques et à la gestion des équipements.					

Observation / Recommandation		Recommanda	tion		
	Appliquée	Partiellement	appliquée	Non appliquée	Rejetée
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Gestion de la fonction et organisation du travail de la Direction des approvisionnements _suite					
Épuration de la liste préparée en vertu de l'article 477.3 de la <i>Loi sur les cités et villes</i>					
Faire l'exercice de correction de la liste par l'ensemble des services de la Ville, selon des critères clairement définis. Entreprendre une réflexion pour obtenir du système informatique une information facilement utilisable par le personnel pour préparer cette liste. Revoir la présentation de la liste pour en permettre une lecture plus facile. Donner des directives précises aux membres du personnel pour leur permettre de préparer la liste selon les exigences de l'article 477.3 de la <i>Loi sur les cités et villes</i> .					
 L'élaboration de cette liste a déjà fait l'objet d'un projet d'examen. La problématique se situe au niveau de l'exigence de la loi, qui ne peut être satisfaite par les systèmes actuels. 					
 Actuellement, la liste est préparée à partir de trois sources d'information consolidées manuellement, et validée par les Directions concernées. Rien n'a été modifié dans le processus. 					
Bien que souhaitable, aucun projet d'informatisation de ce processus n'est envisagé pour le moment en raison du fait que d'autres projets ont été jugés plus rentable et plus pertinent à court terme.					
Conclusion Toutefois, la production de cette liste est incluse dans la révision des pratiques du service en 2009-2010.					
Retards d'enregistrement des réceptions					
Informer les services de l'importance d'enregistrer les réceptions promptement et d'utiliser le système de gestion des achats de façon à bénéficier de ses fonctionnalités.					
Le personnel a été sensibilisé et les procédures de fin d'année renforcent l'enregistrement des réceptions en temps opportun.					
Conclusion Le problème a été réglé.					

	Recommanda	tion		
Appliquée	Partiellement	appliquée	Non appliquée	Rejetée
	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
ÿ				
		Progrès satisfaisants	Progrès satisfaisants Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants Progrès insatisfaisants

Observation / Recommandation		Recommanda	tion		
	Appliquée	Partiellement	appliquée	Non appliquée	Rejetée
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Gestion de la fonction et organisation du travail et de la Division des comptes à payer _suite					
Procédures informelles de gestion des déboursés					
Développer des procédures et les soumettre à l'approbation de la Direction des finances.					
Distribuer ces procédures au personnel.					
Il existe actuellement divers documents de référence destinés au personnel du service. Les documents sont utiles à un nombre très restreint d'employés de la Ville. Une refonte dans un seul document sera effectuée à la suite de la révision des processus vers la fin de l'année 2010.					
Conclusion La rédaction des procédures devrait être terminée pour la fin d'année 2010.					
Revue périodique insuffisante du fichier maître des fournisseurs					
Effectuer une revue annuellement du fichier maître des fournisseurs.					
La pratique passée a fait en sorte que les fichiers fournisseurs ont été révisés sur une période de deux ans au lieu d'un an. La création de l'agglomération a nécessité la révision des fichiers fournisseurs et une validation annuelle est maintenant effectuée.					
Droits d'accès de saisie					
de factures et d'émission de chèques					
Restreindre les droits d'accès du « gérant » uniquement à certains employés des technologies de l'information identifiés.					
Produire un rapport d'exception dans le cas où le chef de section saisit des factures et dans le cas où les transactions sont effectuées lorsque le droit d'accès du « gérant, comptes à payer » est utilisé, et ce, peu importe qui les a effectuées.					
Il existe actuellement le rapport « Registre des factures » qui permet d'identifier les factures qui sont saisies par un utilisateur. Ce rapport est produit périodiquement pour tous les utilisateurs ayant la responsabilité « gérant, comptes à payer » Ce rapport est approuvé par le chef de service comptabilité et paie corporatives afin d'assurer le contrôle des entrées effectuées par les utilisateurs ayant cette responsabilité.					
Conclusion					

Observation / Recommandation		Recommanda	tion		
	Appliquée	Partiellement	appliquée	Non appliquée	Rejeté
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Gestion de la fonction et organisation du travail et de la Division des comptes à payer _suite					
Chèques retournés au requérant					
Rédiger une procédure d'exception officielle relativement à l'envoi des chèques.					
Cette pratique existe particulièrement pour répondre aux besoins de la Direction des loisirs des divers arrondissements. La nature des services négociés auprès des artistes nécessite souvent la remise en main propre de sommes d'argent avant que l'événement auquel ils sont invités à participer ait lieu.					
Dans les autres cas, il s'agit plutôt de demandes sporadiques provenant de divers cadres qui, ayant l'occasion de rencontrer en personne un fournisseur, désirent lui remettre le chèque de manière à assurer la bonne marche de leurs affaires. La procédure est bien connue du personnel concerné.					
Modification des prix unitaires par les commis des comptes à payer					
Documenter la pratique actuellement en vigueur et la faire approuver par la haute direction.					
Élaborer un rapport d'exception présentant les corrections, qui pourrait être remis au chef de section comptes à payer ainsi qu'à la Direction des approvisionnements. Le service requérant devrait aussi en être avisé lorsque la différence de prix est importante.					
 La pratique actuelle tient compte d'une concertation entre les services de la comptabilité et paie et des approvisionnements. 					
 Une révision des processus d'affaires et une évaluation des nouvelles fonctionnalités d'Oracle permettront de procéder à une réévaluation de la pratique actuelle, et de doter les Directions concernées d'outil qui permettront de mieux contrôler et gérer tout écart de prix. 					
La rédaction des pratiques débutera dès que la révision sera terminée; cette procédure sera disponible avant la fin de l'année 2010.					
Conclusion Ces travaux s'inscrivent dans la révision de la grande majorité					

Observation / Recommandation		Recommanda	tion		
	Appliquée	Partiellement	appliquée	Non appliquée	Rejetée
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Gestion de la fonction et organisation du travail et de la Division des comptes à payer _suite					
téimpression de chèques					
Examiner la possibilité pour le système de faire un suivi de la réimpression des chèques. En l'absence d'autres contrôles, tenir un registre de suivi des chèques réimprimés pour s'assurer que tous les chèques émis font 'objet d'un contrôle.					
 Le système Oracle est l'outil intégré utilisé par la Ville pour gérer les déboursés. Il existe des fonctionnalités informatiques qui contrôlent l'impression des chèques. 					
En pratique, des chèques peuvent être réimprimés uniquement lorsqu'un problème d'impression survient. Il est par contre impossible de produire un chèque deux fois et la suite numérique est contrôlée par le système.					
 Finalement, la division comptabilité effectue un contrôle manuel de la suite numérique des chèques. 					
Signatures estampillées					
Resserrer les contrôles relativement à l'émission d'un chèque manuel.					
Bien que ces chèques fassent l'objet d'une approbation afin d'exercer un contrôle de prévention, il serait préférable, qu'une des signatures soit manuscrite pour tous les chèques supérieurs à un montant devant être déterminé. Le signataire autorisé devrait avoir à sa disposition les documents de soutien au moment de la signature du chèque.					
 La signature des chèques manuels excédant 10 000 \$ est effectuée mécaniquement pour le maire et manuellement par le trésorier 					
Conclusion Procédure en application.					

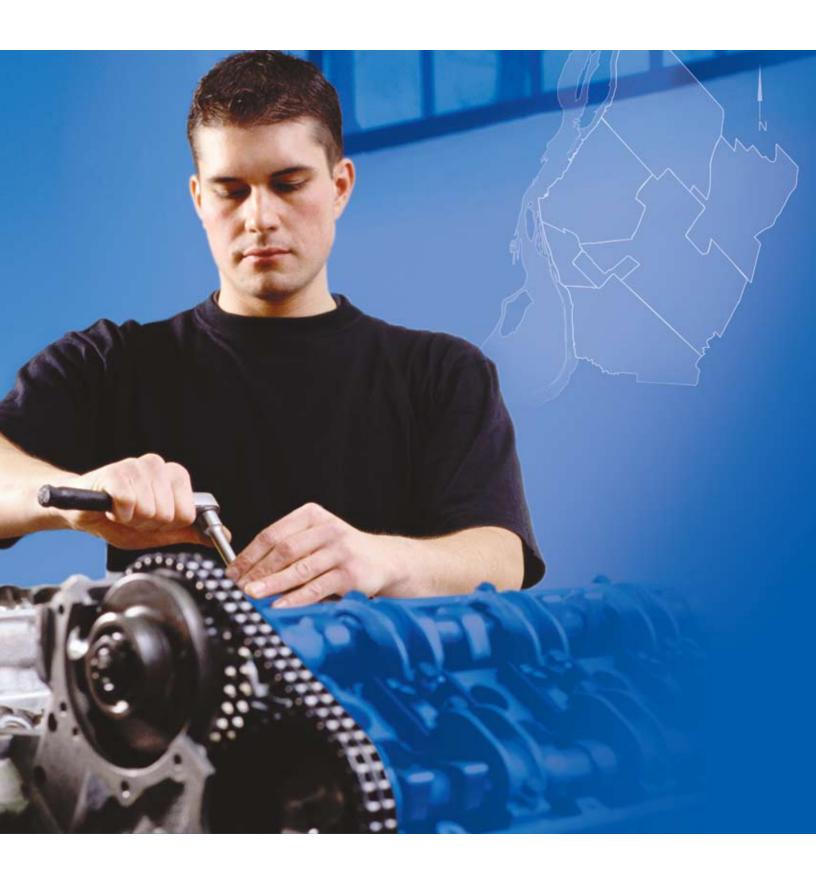
Observation / Recommandation		Recommanda	tion		
	Appliquée	Partiellement	appliquée	Non appliquée	Rejetée
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Sécurité de l'application du système financier Oracle					
Revue des accès logiques et procédure de révision					
périodique des usagers dans le système financier Oracle					
Poursuivre les démarches auprès de la Direction des ressources					
humaines afin de mettre en place une procédure officielle pour					
que tous les mouvements et déplacements du personnel soient					
communiqués aux personnes appropriées, de manière à pouvoir					
effectuer une revue périodique des droits d'accès.					
■ La recommandation est effective et suit son cours.					
Écrans de veille avec mot de passe non activés					
Activer la fonction automatique des écrans de veille avec					
mot de passe sur chacun des postes de travail dès qu'un délai					
spécifique d'inactivité est atteint.					
Accès répandu à la fonction de modification					
du fichier maître des fournisseurs					
Produire des rapports énumérant les fournisseurs créés et/ou modifiés					
par le personnel autre que celui du service des approvisionnements, afin					
qu'ils soient revus par un responsable du service des comptes à payer.					
 Un rapport listant les fournisseurs créés et/ou 					
modifiés par le personnel de la section est révisé					
et validé par un responsable de cette section.					
Évaluer la possibilité de créer deux types de fournisseurs dont les accès					
seraient restreints, dans un premier temps, au service des approvision-					
nements pour les fournisseurs de la Ville et, dans un deuxième temps,					
au service des comptes à payer pour les employés et citoyens.					
 La création des types de fournisseurs sera 					
effectuée après la révision des processus à la					
suite de la mise à niveau des Financiers d'Oracle.					
L'objectif est de distinguer trois types fournisseurs					
soit les citoyens, les employés et les fournisseurs.					
Ces fichiers seront réévalués régulièrement par					
la DRIM et la Direction des finances.					
Conclusion					
Ces travaux s'inscrivent dans la révision en cours de la grande majorité					
des processus d'approvisionnement et de paiement aux fournisseurs					
utilisant les applications des Financiers d'Oracle.					

Observation / Recommandation		Recommanda	tion		
	Appliquée	Partiellement	appliquée	Non appliquée	Rejetée
■ Plan d'action		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants		
Sécurité de l'application du système financier Oracle _suite					
Les changements au fichier maître des fournisseurs					
ne sont pas toujours révisés					
Réviser les modifications ainsi que les nouveaux enregistrements effectués.					
Examiner la nouvelle version des rapports qui seront offerts par la mise à jour du module dont l'implantation est prévue pour 2006. Entre-temps, le rapport actuellement disponible devrait être utilisé.					
■ Le rapport d'exception répond très bien aux besoins de contrôle des changements au fichier maître des fournisseurs. Ce rapport identifie tous les fournisseurs créés et/ou modifiés par le personnel de la division des comptes à payer. Ce rapport est révisé et validé par le chef de la division des comptes à payer.					
Conclusion Ces travaux s'inscrivent dans la révision en cours de la grande majorité des processus d'approvisionnement et de paiement aux fournisseurs utilisant les applications des Financiers d'Oracle.					





CHAPITRE 12 RAPPORT D'OPTIMISATION DES RESSOURCES – MODÈLE DE MATURITÉ — GESTION DES VÉHICULES ET DES ÉQUIPEMENTS





Caractéristiques

Une des meilleures pratiques relativement à la gestion des véhicules et des équipements consiste à effectuer un balisage avec des organisations similaires afin d'apprendre de leur expérience, tant des erreurs qu'elles ont commises que de leurs pratiques efficaces, et à mettre en place par la suite les bonnes pratiques de gestion relevées.

Pour exécuter un balisage, un modèle de maturité est utilisé. Cet outil permet d'effectuer une analyse de la performance des activités de gestion du parc de véhicules et d'équipements comparativement aux meilleures pratiques qui existent dans le secteur. Il permet par la suite aux organisations de cheminer dans la vision qu'elles désirent se donner pour les activités mesurées, et d'orienter leurs décisions sur le plan d'action qui doit être mis en place pour améliorer les activités.

Objectif du travail effectué

Cette mission consistait à effectuer un balisage de certaines activités du Service des équipements (Service) de la Ville de Longueuil (Ville) et de comparer ces activités à un modèle de maturité élaboré par une firme de consultants.

Étendue de la mission

La mission a été exécutée au cours de la période de décembre 2008 à avril 2009 et a porté sur les activités suivantes du Service:

- Gestion des véhicules de la Ville (utilisation et maintenance);
- Processus d'approvisionnement (véhicules, équipements spécialisés et pièces); et
- Indicateurs de gestion des véhicules.

Résumé du travail effectué

Le travail effectué a consisté à :

- Comprendre ce qui existe à l'heure actuelle par le biais d'entrevues;
- Valider notre compréhension de la situation actuelle avec le personnel clé;
- Effectuer des recherches dans des banques d'information, aux fins de balisage;
- Rencontrer quatre organismes pour baliser les activités de gestion des véhicules (utilisation et maintenance), le processus d'approvisionnement (véhicules, équipements spécialisés et pièces) et les indicateurs de gestion des véhicules; et
- Comparer les activités du Service au modèle de maturité.

Nous désirons remercier toutes les personnes qui ont participé à la mission pour leur coopération tout au long de ce mandat.

Conclusion

Vous trouverez ci-après un tableau intitulé « Application du modèle de maturité de gestion du parc de véhicules et d'équipements à la Ville de Longueuil », qui positionne la Ville en regard des éléments étudiés. Il est important de souligner qu'une organisation n'est pas tenue d'adopter toutes les meilleures pratiques, l'objectif étant plutôt d'améliorer ces activités dans un contexte qui lui est propre.

Spécifications des équipements

Specifications techniques	Pratique de base	Pratique standard	Meilleure pratique	Pratique – Ville de Longueuil
seulement	le service des achats seulement Spécifications techniques	service des achats et approuvées par les propriétaires d'équipements Les spécifications techniques et le soutien du fournisseur sont pris	les propriétaires d'équipements et approuvées par le service des achats Les spécifications incluent la performance attendue de l'actif	développées par les propriétaires (service technique) et les utilisateurs d'équipements. Elles sont approuvées par le service technique qui prend les décisions finales. Spécifications techniques

Depuis mai 2009, un nouveau processus de détermination des spécifications des équipements a été mis en place et communiqué aux principales Directions-clientes.

Ce processus établit une démarche conjointe et itérative de spécifications des équipements à laquelle participent la Direction-cliente (utilisateur) et le service des équipements.

Une présentation du processus a été faite à chacune des Directions et un document écrit leur a été remis.

Responsable	Échéancier
Gilles Drapeau	En cours
Chef de service Équipements	

Taille du parc

Pratique de base	Pratique standard	Meilleure pratique	Pratique – Ville de Lo	ongueuil
Décentralisation du contrôle de la taille du parc et des demandes d'équipements	Contrôle décentralisé de la taille du parc et centralisation des demandes d'équipements	Analyse centralisée et optimisation de la taille du parc à l'échelle de l'organisation	Contrôle décentr de la taille du pa	rc
с сущренень	acina de a equipementa	a recite to rengambation	Centralisation de demandes de véh	-
Plan d'action de la mise en œuvre				
ans le cadre de la préparation du guide de remplacement des équipements, chaque Direction-cliente doit faire approuver taille et les principales caractéristiques du parc-cible.				
La Commission de la sécurité publique a, à cet effet, fait une recommandation concernant le parc d'équipements cible de la Direction du service de police et de la Direction de la sécurité incendie.				
Responsable		Échéancier		
Gilles Drapeau		Direction des travaux publics	(en cours)	Septembre 2009
Chef de service Équipements		Autres Directions		Octobre 2009

Remarque: La couleur des pratiques de la Ville de Longueuil correspond à l'un des trois niveaux de pratiques soit « Pratique de base », « Pratique standard » et « Meilleure pratique ».

Achat vs location

Pratique de base	Pratique standard	Meilleure pratique	Pratique – Ville de Longueuil	
L'analyse de la location n'est pas effectuée ou est très rarement effectuée	Analyse périodique de l'achat versus la location	Analyse fréquente des options de location par rapport aux options d'achat, fondée sur les classes d'équipements et leur utilisation	Systématiquement, à chaque achat, les différentes options de financement sont envisagées lorsque cela est possible.	
Plan d'action de la mise en œuvre D'ailleurs, afin de faciliter ces analyses, un canevas d'analyse financière a été préparé par une firme de consultants et a été présenté à la Direction de la DRIM en mai dernier.				
		e a ete prepare par une nime de consulta	ants	
et a été présenté à la Direction de		Échéancier	ents	
et a été présenté à la Direction de				
· ·		Échéancier		

Équipements / Sélection des fournisseurs

Pratique de base	Pratique standard	Meilleure pratique	Pratique – Ville de Longueuil
On demande trois soumissions et les achats sont effectués en fonction du prix offert Contrat d'approvisionnement	Le service et le soutien offerts par le fournisseur sont des critères supplémentaires considérés en plus du coût	Le critère du coût total de propriété est utilisé afin d'évaluer la meilleure valeur pour la durée de l'équipement	Respect des lois gouvernementales
annuel (1 an)	Contrat d'approvisionnement couvrant quelques années (3 à 5 ans)	Contrat d'approvisionnement couvrant plusieurs années avec des fournisseurs privilégiés (5 ans et plus)	
Plan d'action de la mise en œuvre			
Nous sommes à évaluer les différe	ntes possibilités à cet effet. Cependant,	ces considérations demeurent mineur	res

Nous sommes à évaluer les différentes possibilités à cet effet. Cependant, ces considérations demeurent mineures dans l'acquisition de la majorité de nos équipements.

Toutefois, la Ville envisage davantage l'acquisition de garantie prolongée et de soutien du fournisseur dans le cas d'équipement très spécialisé. En 2007, lors de l'acquisition de trois camions d'incendie, la Ville s'est portée acquéreur d'une garantie prolongée et peut obtenir certains services de soutien prédéterminés auprès du fournisseur.

Responsable	Échéancier
Gilles Drapeau	Évaluation des occasions cas par cas
Chef de service Équipements	

Remarque: La couleur des pratiques de la Ville de Longueuil correspond à l'un des trois niveaux de pratiques soit « **Pratique de base** », « **Pratique standard** » **et** « **Meilleure pratique** ».

Replacement des véhicules

Pratique de base	Pratique standard	Meilleure pratique	Pratique – Ville de Longueuil
Critères de remplacement des véhicules inconsistants ou inexistants Planification insuffisante des remplacements, menant à la détérioration de l'équipement	Le principal critère de remplacement des véhicules est l'âge Les remplacements sont recommandés selon des critères informels	La politique de remplacement des véhicules précise des critères clairs afin de minimiser les coûts pour la durée de vie du véhicule (condition du véhicule, âge du véhicule, kilométrage, budget d'entretien pour l'année à venir)	Politique de remplacement selon l'âge du véhicule ainsi que certains autres critères, mais puisque le comité exécutif n'accorde qu'un montant fixe par année, les remplacements ne peuvent donc pas être faits efficacement
Plan d'action de la mise en œuvre		Planification des remplacements sur une période de 5 ans	

Compte tenu des améliorations en cours de développement dans notre système d'information, nous serons en mesure, au cours des prochaines années, d'accroître considérablement la quantité et la qualité de l'information permettant une meilleure prise de décision.

Précisons que nous planifions actuellement nos remplacements sur une période de trois ans dans le cadre du programme triennal d'immobilisation.

Responsable	Échéancier	
Gilles Drapeau Chef de service Équipements	Guide de remplacement Direction des travaux publics (en cours)	Septembre 2009
' '	Autres Directions	Octobre 2009
	Police	Terminé
	Incendie	Terminé

Instauration de prix de cession interne

	ocation des coûts possible, Établissement des l	daets Aucune réallocation des coûts
n'inclu	les taux de réallocation uent pas tous les coûts int inconsistants permettant la réalle coûts à l'aide des tronction du coût de son entretien, cours de réallouer le coût aux services utilisat l'utilisation des équ (taux/km, taux/h)	ation des ux établis en véhicule et qui permet des charges urs selon

A l'instar de la presque totalité des grandes villes du Québec, Longueuil n'a pas le système d'information lui permettant d'instaurer des prix de cession interne.

Compte tenu des améliorations en cours de développement dans notre système d'information, nous prévoyons développer, au cours des trois prochaines années, nos informations de gestion de manière à permettre l'instauration de prix de cession interne et, de ce fait, une imputabilité plus grande aux Directions-clientes.

Ce projet nécessite des investissements qui seront en concurrence avec les autres projets TI de la Ville. Le rythme de réalisation dépendra de la capacité de payer de la Ville et de la rentabilité de ce projet.

Responsable	Échéancier
À déterminer	À déterminer

Remarque: La couleur des pratiques de la Ville de Longueuil correspond à l'un des trois niveaux de pratiques

soit « Pratique de base », « Pratique standard » et « Meilleure pratique ».

Affectation des véhicules et des équipements

Pratique de base	Pratique standard	Meilleure pratique	Pratique – Ville de Longueuil
Aucun système d'affectation des véhicules Aucune pratique de regroupement et de transfert d'équipements favorisant une utilisation efficace	Présence d'un système centralisé d'affectation des véhicules et des équipements, et d'outils de gestion des véhicules, mais lacunes concernant l'information obtenue (temps et intégrité des données) Pratiques de regroupement et de transfert décentralisés d'équipements favorisant une utilisation efficace	Système centralisé d'affectation des véhicules et des équipements, et outils de gestion des véhicules améliorant l'utilisation du parc de véhicules Pratiques de regroupement et de transfert centralisés d'équipements favorisant une utilisation efficace	Aucun système d'affectation des véhicules et aucune pratique de regroupement et de transfert d'équipements favorisant une utilisation efficace

Plan d'action de la mise en œuvre

Les Directions-clientes ont été sensibilisées afin qu'elles se dotent d'une politique d'utilisation de leurs véhicules.

Le service des équipements, pour sa part, priorisera la mise en place de données sur l'utilisation des véhicules de manière à permettre aux Directions une utilisation plus efficace de leur parc.

Cependant, compte tenu de la dualité de nos opérations (local et agglomération), des équipements spécifiques installés dans beaucoup de véhicules et de la diversité de notre parc d'équipements, il serait très complexe d'envisager un système centralisé efficace d'affectation des véhicules.

Nous n'estimons pas à ce jour qu'une gestion centralisée des équipements soit rentable pour la Ville. Ainsi, nous maintiendrons une gestion d'affectation par Direction, bien que des réaffections peuvent survenir occasionnellement.

Responsable	Échéancier
Gilles Drapeau	Mise en place de données aux fins d'analyse Février 2010
Chef de service Équipements	

Service à la clientèle

Pratique de base	Pratique standard	Meilleure pratique	Pratique – Ville de Longueuil
Aucune orientation fondée sur le service à la clientèle	Orientation émergente vers le service à la clientèle	Mesure du niveau de service à la clientèle	Le service des équipements s'est doté d'une mission, de valeurs et d'une vision qui démontrent très clairement ses orientations émergentes vers le service à la clientèle.

Plan d'action de la mise en œuvre

Des rencontres statutaires de coordination avec les Directions-clientes ont été instaurées depuis le début de 2009. Un virage vers un service de guichet unique a été convenu avec les Directions-clientes, ce qui permettra d'assurer une meilleure coordination et d'obtenir une vue d'ensemble des services rendus. Selon une étude réalisée par la Ville de Sherbrooke, la Ville de Longueuil serait parmi les villes les plus avancées dans la définition de son mandat et de son engagement client dans le groupe des plus grandes villes du Québec.

Finalement, des ententes de service sont présentement en cours pour être implantée en 2010.

Responsable	Échéancier	
Gilles Drapeau	Mise en place d'ententes de service	Hiver 2010
Chef de service Équipements		

Remarque: La couleur des pratiques de la Ville de Longueuil correspond à l'un des trois niveaux de pratiques soit « Pratique de base », « Pratique standard » et « Meilleure pratique ».

Rôle des opérateurs

Pratique de base	Pratique standard	Meilleure pratique	Pratique – Ville de Longueuil		
Les opérateurs n'ont aucun rôle dans la maintenance	En matière de maintenance, le rôle des opérateurs est informel et inconsistant	Vérification mineure journalière et inspection générale par les opérateurs	Un journal de bord est mis à jour quotidiennement par les opérateurs		
Plan d'action de la mise en œuvre					
Déjà en application					
Responsable		Échéancier			

Entretien préventif

Pratique de base	Pratique standard	Meilleure pratique	Pratique – Ville de Longueuil		
Aucun programme d'entretien préventif en place	Programme d'entretien fondé sur le temps ou sur le kilométrage	Programme d'entretien préventif fondé sur la condition de l'équipement	Programme d'entretien fondé sur le temps et sur le kilométrage		
Plan d'action de la mise en œuvre					
Une vaste révision des programmes d'entretien est actuellement en cours et sollicite notamment la collaboration du personnel des ateliers, des opérateurs et des principaux fournisseurs.					
	De plus, le perfectionnement de nos systèmes d'information devrait permettre l'élargissement de nos critères d'entretien préventif de manière à augmenter l'efficience de nos interventions.				
Responsable		Échéancier			
Gilles Drapeau		En cours			
Chef de service Équipements					

Maintenance

Pratique de base	Pratique standard	Meilleure pratique	Pratique – Ville de Longueuil	
Aucune analyse du choix de	Revue périodique du choix de	Analyse régulière des options de	Entretien selon la disponibilité	
maintenance interne ou externe	maintenance interne ou externe	faire l'entretien à l'interne ou de	des ateliers et l'expertise des	
pour chaque catégorie d'entretien	pour chaque catégorie d'entretien	faire faire l'entretien des véhicules	ressources humaines	
Les garanties ne sont pas gérées	Manque d'information centralisée	à l'externe		
	sur les garanties permettant	Visibilité de l'information sur les		
	l'optimisation de leur utilisation	garanties permettant l'optimisation		
		de leur utilisation		
Plan d'action de la mise en œuvre				
Il est prévu, dans le plan d'action 2009-2010 du service des équipements, de revoir le processus de gestion des garanties afin de faciliter l'accès à l'information et de maximiser les automatismes à cet effet.				
Entre temps, le service des équipeme	ents a mis en place une procédure plu	s rigoureuse de gestion des garanties.		
, ,				
Responsable		Échéancier		
Gilles Drapeau		En cours		
Chef de service Équipements				
· ·				

Personnel d'entretien

Pratique de base	Pratique standard	Meilleure pratique	Pratique – Ville de Longueuil
Aucune mesure de performance Formation de base	Mesures de performance inconsistantes et informelles Formation non régulière	Utilisation de standards de performance pour la gestion du personnel d'entretien Formation régulière sur les équipements et les nouvelles technologies	Aucune mesure de performance pour la gestion du personnel Formation de base
Plan d'action de la mise en œuvre Un exercice d'identification des compétences et expertises à maintenir est actuellement en cours au service des approvisionnements.			
Un plan triennal de formation sera	·		. эрр. с
Responsable		Échéancier	
Gilles Drapeau		Plan de formation 2010-2012	Septembre 2009
Chef de service Équipements			

Gestion des données

Pratique de base	Pratique standard	Meilleure pratique	Pratique – Ville de Longueuil			
Aucun historique des véhicules disponible Plan d'action de la mise en œuvre	Base de données historiques sur chaque véhicule disponible, mais non utilisée afin de mesurer la qualité des réparations et de planifier les entretiens	Développement d'une base de données historiques sur chaque véhicule et chaque pièce afin de mesurer la qualité des réparations et de planifier les entretiens	La base de données contient les informations relatives à chaque véhicule et à son coût d'entretien, mais les données doivent être validées			
Tel qu'il a été que mentionné précédemment, nous sommes à revoir en profondeur notre système d'information de gestion. Une première phase de mise à niveau technologique est terminée. Nous sommes à réviser le modèle de données du service des équipements en lien avec les indicateurs de gestion cibles.						
Responsable		Échéancier				
Gilles Drapeau		Modèle de données	Octobre 2009			
Chef de service Équipements						

Remarque: La couleur des pratiques de la Ville de Longueuil correspond à l'un des trois niveaux de pratiques soit « **Pratique de base** », « **Pratique standard** » **et** « **Meilleure pratique** ».

Indicateurs de gestion

Pratique de base	Pratique standard	Meilleure pratique	Pratique – Ville de Longueuil
Aucun indicateur de gestion en place	Indicateurs de gestion inconsistants et informels	i i	Il n'y a aucun indicateur de gestion en place sur l'efficacité des processus

Plan d'action de la mise en œuvre

Après concertation avec le vérificateur général de la Ville, nous avons entrepris en 2008 une démarche visant à implanter d'ici 2011 des indicateurs de gestion qui permettront notamment de comparer la performance du service à celle d'entreprises ou de services comparables.

La réalisation de cette démarche est scindée en trois phases. D'abord, un mandat a été confié à une firme de consultants pour nous recommander les indicateurs de gestion reflétant les meilleures pratiques du secteur (voir chapitre 13 du présent document). En second lieu, nous catégoriserons les indicateurs de manière à identifier ceux que nous jugeons prioritaires de mettre en place, ceux pour lesquels possédons déjà la base d'information et ceux pour lesquels nous devons constituer la base d'information. Par la suite, nous entreprendrons les ajustements nécessaires à notre système d'information. Notre cible consiste à mettre en place le plus d'indicateurs possible à l'été 2010 de manière à pouvoir positionner la qualité de nos services dès 2011, tel qu'il est planifié dans le plan d'action du service.

Préalablement à cette démarche, nous avons dû, en 2008, procéder à une mise à niveau de notre application informatique rendue désuète.

Responsable	Échéancier
Pierre Archambault	2010-2011
Directeur Ressources informationnelles et matérielles	

Systèmes d'information

Pratique de base	Pratique standard	Meilleure pratique	Pratique – Ville de Longueuil			
Système d'information limité et non utilisé pour la gestion	Système d'information en place, mais il existe des lacunes dans l'intégration des données, ce qui nécessite un effort supplémentaire, de la redondance ou un manque d'information	Système informatique intégré au système financier	Le système Guide TI sera compatible avec le système financier			
Plan d'action de la mise en œuvre						
Nous sommes à revoir en profondeur notre système d'information de gestion. Une première phase de mise à niveau technologique est terminée. Nous sommes à réviser le modèle de données du service des équipements en lien avec les indicateurs de gestion cibles.						
L'intégration avec nos systèmes financiers a été finalisée en début 2009.						
Responsable		Échéancier				
Pierre Archambault		En cours				
Directeur Ressources informationnelles et matérielles						

Remarque: La couleur des pratiques de la Ville de Longueuil correspond à l'un des trois niveaux de pratiques soit « Pratique de base », « Pratique standard » et « Meilleure pratique ».





C H A P I T R E 13 RAPPORT D'OPTIMISATION DES RESSOURCES – INDICATEURS DE GESTION DU PARC DE VÉHICULES ET D'ÉQUIPEMENTS





Caractéristiques

Le maintien d'indicateurs de gestion dans une organisation est primordial afin de contrôler les éléments influençant sa mission et sa vision. Un indicateur permet de suivre l'évolution de la performance d'un élément quelconque au fil du temps. Tout indicateur de gestion doit être une valeur ajoutée pour l'organisation. Les indicateurs de gestion doivent être dérivés des processus que l'organisation désire afin de leur donner une signification pour l'organisation. Bien entendu, les données utilisées doivent être précises, être vérifiables et refléter la réalité. Finalement, les indicateurs de gestion doivent fournir l'information appropriée et être une mesure de soutien pour l'atteinte des objectifs. Tel qu'il a été précédemment démontré dans le modèle de maturité (chapitre 13), l'utilisation d'indicateurs de gestion est une meilleure pratique à maintenir.

Présentement, le Service des équipements (Service) de la Ville de Longueuil (Ville) n'utilise aucun indicateur afin de gérer la performance de son parc de véhicules et d'équipements de la Ville.

Objectif du travail effectué

Cette mission consistait à aider le Service de la Ville à identifier des indicateurs de gestion qui pourraient lui servir dans sa gestion des véhicules de la Ville.

Étendue de la mission

La mission a été exécutée au cours de la période de décembre 2008 à avril 2009 et a porté sur les indicateurs de gestion qui seraient utiles pour la gestion des véhicules de la Ville.

Résumé du travail effectué

Le travail effectué a consisté à :

- Effectuer des recherches dans des banques d'information, aux fins de balisage; et
- Rencontrer différents organismes pour baliser les indicateurs de gestion utilisés.

Nous désirons remercier toutes les personnes qui ont participé à la mission pour leur coopération tout au long de ce mandat.

Conclusion

Le document suivant est basé sur des banques de données récentes et des expériences antérieures, et sur les rencontres de balisage qui ont réuni quatre villes comparables à la Ville de Longueuil.

À la suite des rencontres de balisage, nous avons constaté que seule l'une des quatre villes utilisait les indicateurs de gestion afin de relever les lacunes de son organisation et de concentrer ses efforts sur les éléments cruciaux pour l'atteinte de ses objectifs. Aucune des villes rencontrées n'avait une mission et une vision aussi clairement définies que celles de la Ville de Longueuil.

On peut classifier les indicateurs selon quatre axes, soit les indicateurs financiers et ceux liés aux processus internes, aux ressources humaines et aux clients. Voici la définition de chacun de ces axes:

Financiers:

Atteinte des objectifs financiers et suivi des coûts

Processus internes:

Efficacité des processus internes

Ressources humaines:

Efficacité du travail, certification et formation des employés

Clients:

Satisfaction de la clientèle et utilisation de l'équipement

Sous chacun de ces axes se trouve un indicateur clé, qui fournit un aperçu global de la performance des aspects liés à cet axe. Chaque indicateur clé est complété par divers indicateurs secondaires, qui pointent les éléments plus spécifiques susceptibles de faire varier la valeur de l'indicateur clé. Ainsi, le gestionnaire est en mesure d'analyser tous les éléments qui influent sur son organisation en se basant seulement sur ces quatre indicateurs clés. Ces indicateurs constituent un outil pour la réalisation de la mission de l'organisation.

Vous trouverez ci-après un tableau présentant sommairement les indicateurs d'après les quatre axes. Le premier indicateur de chaque axe est l'indicateur clé, les autres sont les indicateurs secondaires qui complètent l'information fournie par l'indicateur clé. Chaque indicateur est défini et expliqué (méthode de calcul, causes et incidence). Ensemble, ces indicateurs contribuent tous à l'atteinte de la vision établie par l'organisation. Les gestionnaires de la Ville pourront ajouter les cibles à atteindre ainsi que les initiatives à chacun des indicateurs pertinents.

Commentaires de la Direction

L'équipe de direction du service des équipements s'est fixée comme objectif de se classer parmi les meilleurs services comparables dans le monde municipal d'ici quatre ans. Il a alors été convenu de mettre en place pour 2011 des indicateurs de gestion permettant de positionner la qualité des services offerts en comparaison avec ceux d'autres services municipaux similaires. Dans ce contexte, et en collaboration avec le vérificateur général de la Ville, un mandat de services professionnels a été confié à une firme de consultants afin de proposer les indicateurs de gestion les plus fréquemment utilisés sur le marché et représentant le mieux les meilleurs pratiques.

Compte tenu des faibles développements actuels du système d'information du service des équipements, une démarche en cinq étapes est prévue afin de mettre en place une information de gestion de qualité:

- Évaluer les besoins de gestion (indicateurs de gestion, rapports de gestion et suivis des coûts);
- Développer un modèle de données;
- Identifier les données disponibles dans le système actuel;
- Organiser les données disponibles de manière à produire l'information de gestion;
- Créer les données manquantes;
- Finaliser l'organisation de l'information de gestion.

Ainsi, nous prévoyons que sera fonctionnelle à la fin 2010, la portion suivante des indicateurs proposés dans les pages suivantes :

- 75 % des indicateurs de l'axe Financiers
- 60 % des indicateurs de l'axe Clients
- 50 % des indicateurs de l'axe Processus internes
- 40 % des indicateurs de l'axe Ressources humaines



SOMMAIRE

AXE FINANCIERS

- A1 Écart par rapport au budget
- **A2** Capital investi par service
- A3 Montant dépensé en location par service
- **A4** Coûts de maintenance par service
- **A5** Coûts de maintenance par véhicule
- **A6** Coûts de temps supplémentaire
- **A7** Coûts de maintenance par type d'entretien/standard

- **A8** Coûts des réparations dues à un usage abusif
- **A9** Taux d'accidents liés aux véhicules et aux équipements
- **A10** Taux d'accidents liés au personnel d'entretien
- **A11** Essence consommée par année
- **A12** Consommation d'essence par 100 km
- **A13** Tonnes de gaz à effet de serre émis

AXE PROCESSUS INTERNES

- **B1** % de bons de travail terminés (« turnover »)
- **B2** % de bons de travail non effectués en raison de l'indisponibilité de l'équipement
- **B3** Efficacité de la planification des maintenances
- B4 Nombre de bons de travail en retard (« back log » > 7 jours)
- **B5** Projection des travaux à effectuer
- Analyse du temps moyen entre les bris
- **B7** % de réparations à l'interne/à l'externe
- **B8** % d'inspections à l'interne/à l'externe

- B9 Effort du type de maintenance (heures de travail réelles)
- **B10** % d'entretien préventif >= 7 jours
- **B11** % d'entretien correctif >= 7 jours
- **B12** % de travail d'urgence >=7 jours
- **B13** % de maintenances planifiées
- **B14** Nombre de maintenances liées à la sécurité de l'équipement
- **B15** Nombre de maintenances liées à l'environnement
- **B16** Nombre d'analyses de causes de bris
- **B17** Analyse de bris effectuée pour chaque type d'équipement

Mission:

Fournir les équipements roulants et motorisés selon les besoins de la Ville de Longueuil dans le respect des obligations, de la capacité financière et des niveaux de service établis.

Vision:

D'ici 2012, se situer parmi les meilleurs en gestion de parc de véhicules municipal en devenant une entreprise de services internes performante qui mise sur la qualité de ses services, sur le savoir et l'ingéniosité de ses employés et sur l'utilisation d'outils modernes.

AXE RESSOURCES HUMAINES

- C1 Temps productif (heures sur les bons de travail/heures disponibles)
- C2 Taux d'efficacité des employés
- % des coûts de main-d'oeuvre par rapport au coût total de maintenance (interne)
- **C4** % d'heures supplémentaires
- C5 Ratio du nombre de mécaniciens par équipement immatriculé
- C6 Nombre de bons de travail nécessitant que le travail soit refait

- C7 Estimation du temps de main-d'œuvre (temps réel/temps planifié)
- **C8** Rétention du personnel d'entretien
- **C9** % de départs à la retraite par rapport au nombre d'employés
- **C10** Heures de formation
- C11 Taux d'absentéisme

AXE CLIENTS

- D1 Respect des délais de livraison
- **D2** Respect des minimums et maximums
- % moyen d'utilisation d'un véhicule
- **D4** Kilomètres parcourus par année
- **D5** Nombre de mises au rancart

A AXE FINANCIERS

#	Indicateur de gestion	Unité	Calcul	Explication	Activité liée
A1	Écart par rapport au budget	%	Pour chaque période, analyser les écarts entre les dépenses réelles et les montants budgétés. Ces écarts doivent être étudiés.	Contribue à la gestion efficace des coûts et à l'exécution de prévisions plus réalistes.	Analyse des coûts
A2	Capital investi par service	\$	Pour l'année, montant investi dans chaque service	Comparaison de ce montant avec ceux correspondant aux besoins de chaque service	Investissements
А3	Montant dépensé en location par service	\$	Pour la période, montant dépensé en location pour chaque service	Lorsque trop élevé, peut indiquer un réel besoin d'équipement, malgré un budget insuffisant pour les investissements requis. Les situations requièrent une analyse cas par cas lorsqu'il existe de grands écarts.	Analyse des coûts
A4	Coûts de maintenance par service	\$	Pour la période, montant dépensé en maintenance pour chaque service	Un montant très élevé dans un service peut indiquer un équipement dispendieux à entretenir ou un parc contenant plus de véhicules ou d'équipements, ou trop âgé.	Coûts de maintenance
A5	Coûts de maintenance par véhicule	\$	Coûts de maintenance planifiés, non planifiés, de main-d'œuvre, de matériel et de coûts de service divisés par le nombre de véhicules immatriculés. Peuvent aussi être analysés par catégorie ou par type de véhicule, afin de détecter les remplacements à effectuer.	L'idéal est de maintenir de faibles coûts de maintenance par véhicule sans toutefois affecter la disponibilité, la productivité et la sécurité des véhicules.	Coûts de maintenance
A6	Coûts de temps supplémentaire	\$	Coûts engagés en temps supplémentaire pour effectuer du travail de maintenance hors des heures de travail	Idéalement, aucune heure supplémentaire ne devrait être nécessaire. La présence d'heures supplémentaires indique les éléments suivants: L'entretien est plus réactif que préventif Une part importante des travaux est de nature urgente La planification des maintenances n'est pas efficace Les gestionnaires ne contrôlent pas efficacement les horaires de maintenance Le service manque de personnel	Coûts de maintenance

A AXE FINANCIERS

#	Indicateur de gestion	Unité	Calcul	Explication	Activité liée
А7	Coûts de maintenance par type d'entretien comparé au standard	par type d'entretien par rapport aux omparé au standard standard standards de l'industrie		Peut indiquer que le personnel est non productif, qu'il n'est pas suffisamment formé ou que les maintenances effectuées à l'externe sont très coûteuses	Coûts de maintenance
A8	dues à un usage abusif en cours dues à un usage abusif du véhicule, par catégorie d'équipement L		La gestion de ces coûts est cruciale puisque ces coûts ne sont pas inclus au budget. Les opérateurs doivent être sensibilisés à ces coûts	Utilisation de l'équipement	
A9	Taux d'accidents % Nombres d'accidents signalés liés aux véhicules pour le service par rapport au nombre de véhicules immatriculés		pour le service par rapport au nombre	Un nombre élevé peut indiquer que les véhicules sûrete et les équipements ne sont pas sécuritaires.	
A10	Taux d'accidents liés au personnel d'entretien	Nombre d'accidents signalés pour le service de maintenance (nombre d'employés) par 1 000 000 d'heures travaillées (en maintenance)		Un nombre élevé peut indiquer que les installations de maintenance ne sont pas sécuritaires.	Sûreté
A11	Essence consommée par année	Litres	Nombre de litres d'essence consommés par type de véhicule par année	Cette donnée concerne la consommation d'essence annuelle par type d'équipement.	Utilisation des équipements
A12	Consommation d'essence par 100 km Litres Nombre de litres d'essence consommés par type de véhicule par année / 100 fois les kilomètres parcourus pour ce type de véhicule dans une année		consommés par type de véhicule par année / 100 fois les kilomètres parcourus pour ce type de véhicule	Si cet indicateur est bien au-dessus Utilisati de la normale pour ce type de véhicule, il indiquerait une défectuosité liée à la consommation d'essence.	
A13	Tonnes de gaz à effet de serre émis	Tonnes	Calculé à l'aide des litres d'essence consommés	Cet indicateur fait ressortir un indicateur des polluants émis par les véhicules et pourrait cibler une défectuosité.	Utilisation des équipements

#	Indicateur de gestion	Unité	Calcul	Explication	Activité liée
B1	% de bons de travail terminés («turnover»)	%	Pourcentage de bons de travail créés lors d'une période spécifique, pour lesquels le travail est exécuté à l'intérieur de cette période	Un pourcentage élevé indique que la majorité des bons de travail sont créés et terminés à l'intérieur de la période.	Bons de travail
В2	% de bons de travail non effectués en raison de l'indisponibilité de l'équipement	%	Pourcentage de bons de travail créés lors d'une période spécifique pour lesquels le travail n'a pas été effectué à l'intérieur de cette période en raison de l'indisponibilité de l'équipement	Les raisons du non-respect de la planification doivent être recensées et analysées afin de s'assurer que la maintenance est effectuée selon la planification.	Bons de travail
В3	Efficacité de la planification des maintenances	%	Pourcentage des bons de travail amorcés dans la période où la maintenance était planifiée	Cet indicateur démontre si le travail planifié a débuté lors de la période planifiée. Une planification respectée aura les effets suivants: Réduction des coûts de maintenance liés à l'usure qui auraient pu être évités Efficacité de l'affectation du personnel et de la planification des autres travaux à effectuer	Planification et horaire des maintenances
В4	Nombre de bons de travail en retard (« backlog » > 7 jours)	Nombre	Nombre de bons de travail en retard de 7 jours sur la planification des maintenances est respectée. Plus ce chiffre est élevé, plus l'exposition aux risques suivants est probable: • Risque de bris dû au fait que la maintenanc n'a pas été effectuée • Risque que la répartition des ressources lors des planifications soit difficile et que le trav ne soit pas réalisé efficacement • Risque que l'équipement ne soit pas disponible pour la maintenance au moment requis		Planification et horaire des maintenances
B5	Projection des travaux à effectuer	Semaine	Nombre de semaines à venir pour lesquelles les travaux sont planifiés (par exemple, les 4 prochaines semaines). Les travaux à venir doivent être suivis afin que des modifications puissent être effectuées en cas de non-disponibilité, ce qui aiderait à maintenir la productivité et l'efficacité des entretiens	Une projection de 3 à 6 semaines devrait être maintenue.	Planification et horaire des maintenances
В6	Analyse du temps moyen entre les bris	Heure	MTBF (« Mean time between failure »), analyse du temps moyen avant qu'une même réparation soit requise pour une seconde fois Cette analyse permet de planifier les maintenances de chaque pièce selon cette moyenne, afin d'éviter les bris d'urgence. Cette analyse pourrait aussi faire diminuer les coûts des pièces, car les pièces à changer régulièrement pourraient être conservées en stock, donc achetées en plus grande quantité.		Planification et horaire des maintenances
В7	% de réparations à l'interne/à l'externe	%	Nombre de réparations effectuées à l'interne par rapport au nombre total de réparations effectuées Selon la disponibilité des ressources à l'interne et/ou un coût plus avantageux à l'externe		Gestion des réparations et inspections
B8	% d'inspections à l'interne/à l'externe	%	Nombre d'inspections effectuées à l'interne par rapport au nombre total d'inspections effectuées	Selon la disponibilité des ressources à l'interne et/ou un coût plus avantageux à l'externe	Gestion des réparations et inspections

B AXE PROCESSUS INTERNES

#	Indicateur de gestion	Unité	Calcul	Explication	Activité liée
B9	Effort du type de maintenance (heures de travail réelles)	Ratio (en %)	Le ratio du type de maintenance est basé sur les heures réelles effectuées pour les maintenances: • préventive • correctives • urgentes En pourcentage par rapport aux heures totales de main-d'oeuvre	L'effort du type de maintenance est un indicateur d'un environnement de maintenance qui manque de planification, ce qui entraîne un plus grand besoin en maintenance corrective. Le ratio devrait se maintenir à 70:25:05.	Type de maintenance
B10	% d'entretien préventif >= 7 jours	%	Nombre total d'heures effectuées en maintenance préventive pour une période donnée où le travail a été planifié et prévu plus de 7 jours avant que le travail ne soit effectué, par rapport au nombre total d'heures effectuées lors de cette période	En général, les maintenances préventives devraient être maintenues à 70 %.	Type de maintenance
B11	% d'entretien correctif >= 7 jours	%	Nombre total d'heures effectuées en maintenance corrective pour une période donnée où le travail a été planifié et prévu plus de 7 jours avant que le travail ne soit effectué, par rapport au nombre total d'heures effectuées lors de cette période	En général, les maintenances correctives devraient être maintenues à 25 %	Type de maintenance
B12	% de travail d'urgence >=7 jours	%	Nombre total d'heures effectuées en maintenance d'urgence sur une période donnée où le travail a été planifié et prévu plus de 7 jours avant que le travail ne soit effectué, exprimé en pourcentage du nombre total d'heures effectuées lors de cette période	En général, les maintenances d'urgence devraient être maintenues à 5 %.	Type de maintenance
B13	% de maintenances planifiées	%	Nombre d'heures de maintenance planifices pour une période donnée de maintenances causant des bris, ainsi que des retards dans les maintenances prévues de la période antérieure.		Type de maintenance
B14	Nombre de maintenances liées à la sécurité de l'équipement	Nombre	Nombre de maintenances effectuées à la suite d'une observation ou d'une inspection liée à la sécurité du véhicule	a suite d'une observation ou d'une	
B15	Nombre de maintenances liées à l'environnement	Nombre	Nombre de maintenances effectuées à la suite d'une observation ou d'une inspection liée à l'environnement	a suite d'une observation ou d'une	
B16	Nombre d'analyses de causes de bris	Nombre	Nombre d'analyses effectuées par année relativement aux bris Les analyses effectuées aideront à déterminer la cause du bris afin d'éliminer la possibilité que le même bris se reproduise. Le nombre devrait être supérieur à 20.		Analyse de bris
B17	Analyse de bris effectuée pour chaque type d'équipement	\$	Coût de chaque type de maintenance par type d'équipement L'analyse de ces coûts permettra de gérer la fiabilité des équipements, d'éliminer la possibilité que le même bris se reproduise et de mieux planifier les maintenances et les coûts liés à celles-ci.		Analyse de bris

C AXE RESSOURCES HUMAINES

#	Indicateur de gestion	Unité	Calcul	Explication	Activité liée
C1	Temps productif (heures sur les bons de travail/heures disponibles)	%	Heures indiquées sur la totalité des bons de travail pour une période donnée, par rapport au temps disponible au cours de cette même période	Un pourcentage faible pourrait être dû à des éléments tels que les suivants: • Les heures de travail effectuées ne sont pas notées de manière assidue dans les bons de travail • Planification non efficace • Autres tâches non liées à un bon de travail	Gestion de la main-d'oeuvre
C2	Taux d'efficacité des employés	%	Heures réelles travaillées pour une maintenance donnée par rapport au temps standard requis pour ce type de maintenance	Un pourcentage élevé pourrait être dû à des éléments tels que les suivants: La personne effectuant cette maintenance n'était pas qualifiée pour effectuer ce travail Personnel non efficace	Gestion de la main-d'oeuvre
C3	% des coûts de main- d'oeuvre par rapport au coût total de mainte- nance (interne)	%	Coûts de la main-d'oeuvre pour une période précise par rapport au coût total de la maintenance pour cette période (à l'interne)	Un pourcentage élevé pourrait indiquer que la main-d'oeuvre n'est pas efficace.	Gestion de la main-d'oeuvre
C4	% d'heures supplémentaires	%	Nombre d'heures supplémentaires travaillées exprimées en pourcentage du nombre total d'heures travaillées	Idéalement, le pourcentage d'heures supplémentaires devrait être très faible (<2 %). La présence d'heures supplémentaires indique les éléments suivants: • Les entretiens sont plus réactifs que préventifs • Une portion importante des travaux est de nature urgente • La planification des maintenances n'est pas efficace • Les gestionnaires ne contrôlent pas efficacement les horaires de maintenance • Il y a un manque de personnel	Gestion de la main-d'oeuvre
C 5	Ratio du nombre de mécaniciens par équipement immatriculé	%	Nombre de mécaniciens par rapport au nombre total de véhicules et d'équipements immatriculés	Un pourcentage faible par rapport au secteur pourrait indiquer qu'il y a un manque de mécaniciens.	Gestion de la main-d'oeuvre
C6	Nombre de bons de travail nécessitant que le travail soit refait	Nombre	Nombre de bons de travail pour lesquels le travail a dû être refait parce qu'il n'avait pas été effectué selon les standards	Ce nombre indique le niveau de contrôle de la qualité du travail exécuté.	Planification et horaire de la maintenance

C AXE RESSOURCES HUMAINES

#	Indicateur de gestion	Unité	Calcul	Explication	Activité liée
C7	Estimation du temps de main-d'oeuvre (temps réel/temps planifié)	Ratio (Heure)	Ce ratio compare le nombre d'heures planifiées sur les bons de travail au temps réel pour une période spécifique	Cet indicateur mesure l'habileté à estimer le temps requis pour les différentes maintenances. Certains risques peuvent en résulter: • Mauvaise planification (trop ou pas assez de travail planifié pour les employés) • Augmentation des heures supplémentaires • Diminution de la qualité du service offert	Planification et horaire de la maintenance
C8	Rétention du personnel d'entretien	%	Nombre d'employés quittant le service de maintenance par rapport au nombre total d'employés lors d'une période spécifique	Cet indicateur doit être faible afin que le savoir et les pratiques soient retenus à l'interne.	Stabilité de l'organisation
С9	% de départs à la retraite par rapport au nombre d'employés	%	Nombre de personnes partant à la retraite pour une période donnée, par rapport au nombre total d'employés lors de cette période	Plus ce pourcentage est élevé, plus grande est la probabilité qu'il y ait une perte d'expertise et de connaissances essentielles au fonctionnement efficace du service de maintenance	Stabilité de l'organisation
C10	Heures de formation	Heure	Somme des heures de formation des employés de maintenance	Plus le nombre d'heures de formation est élevé, plus le personnel sera qualifié. Les maintenances seront plus efficaces et d'une qualité supérieure, ce qui fera diminuer les coûts de maintenance.	Stabilité de l'organisation
C11	Taux d'absentéisme	%	Nombre de jours de travail où un employé était absent (absence motivée ou non), par rapport au nombre de jours de travail total de tous les employés pour cette période	Plus ce pourcentage est élevé, plus grande est la probabilité que les employés ne sont pas heureux au travail, que leur efficacité est faible, et que les coûts de maintenance sont plus élevés en raison du moral.	Gestion de la main-d'oeuvre

C AXE CLIENTS

#	Indicateur de gestion	Unité	Calcul	Explication	Activité liée
D1	Respect des délais de livraison	Nombre	Pour une période donnée, nombre de maintenances dont la date de livraison indiquée par le service des équipements n'a pas été respectée	Le respect des délais de livraison est important afin de satisfaire nos clients et de les soutenir dans l'atteinte de leurs objectifs.	Entretien des équipements
D2	Respect des minimums et maximums	Nombre	Le nombre minimum de véhicules est utilisé afin d'identifier le nombre minimum d'équipements requis pour ne pas compromettre les opérations du service, afin de ne pas faire l'entretien d'un équipement lorsque cela nuit aux activités, dans la mesure du possible	Cette donnée indique le nombre minimum d'équipements requis pour maintenir les opérations d'un service lors des entretiens. Il peut y avoir un écart lorsqu'il s'agit d'un entretien correctif ou d'une urgence.	Utilisation et entretien des équipements
D3	% moyen d'utilisation d'un véhicule	%	Les heures d'utilisation du véhicule pour une période donnée par rapport aux heures de travail disponibles totales pour ce véhicule	Cet indicateur exprime l'utilisation moyenne des véhicules. Peut être analysé par catégorie, par type ou par véhicule afin de déterminer si un transfert des ressources pourrait optimiser l'utilisation.	Utilisation des équipements
D4	Kilomètres parcourus par année	Nombre	Nombre de kilomètres parcourus par type de véhicule par année	Cette donnée indique si la maintenance doit être suivie selon le kilométrage plutôt que selon le temps.	Utilisation des équipements
D5	Nombre de mises au rancart	Nombre	Nombre d'équipements hors service	Cette donnée peut indiquer un besoin d'investissement en équipement.	Utilisation des équipements





C H A P I T R E 14 RAPPORT DE VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES — PROCESSUS DE DOTATION AU RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL (RTL)







14.1 SOMMAIRE

14.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

La mission du Réseau de transport de Longueuil (RTL) est d'améliorer la qualité de vie des citoyens du territoire du RTL en répondant adéquatement à leurs besoins évolutifs de déplacement par la promotion et l'exploitation, à juste prix, de différents moyens de transport collectif de qualité qui respectent l'environnement.

Le RTL considère que ses ressources humaines sont la force intelligente de l'entreprise. La croissance du RTL et l'amélioration de ses façons de faire ne peuvent se réaliser sans la participation des employés, ni le soutien et la collaboration permanente des élus.

Le RTL réalise sa mission en favorisant un partenariat constructif, tant avec la Ville de Longueuil qu'avec ses employés, dont elle reconnaît l'importance, de même qu'en maximisant l'utilisation rentable des ressources et des infrastructures.

La Direction des ressources humaines (DRH ou Direction) est responsable de l'organisation des rapports entre les ressources humaines de l'entreprise, afin d'atteindre les résultats escomptés par l'atteinte des objectifs corporatifs.

La raison d'être de la DRH est de développer et de mettre en place des politiques, procédures, programmes et activités qui visent à répondre aux besoins des Directions du RTL en matière de développement des ressources, en faisant la promotion de la philosophie de gestion et en permettant la réalisation de la mission du RTL.

La Direction est responsable de la dotation externe et interne. La Direction reçoit l'appui des autres Directions afin de recruter les ressources nécessaires pour assurer le déploiement du service de transport du réseau. Elle a pour objectif de sélectionner avec rigueur les ressources ayant les compétences et le profil recherchés pour le poste convoité tout en

faisant preuve d'efficacité et d'efficience dans le processus. La Direction travaille étroitement avec les différents services afin d'identifier les besoins de main-d'oeuvre et les meilleurs moyens de diffusion, et afin de mettre en oeuvre un processus standard de sélection selon le profil des postes. La Direction pourvoit chaque année environ 100 postes de chauffeurs, 40 à 50 postes d'entretien et 20 à 40 postes de bureau, et compte sur un conseiller à temps plein et un technicien qui occupe 85 % de son temps au recrutement. La Direction fait appel au progiciel NJoyn dans sa gestion de la dotation externe. Une fois l'employé embauché, les données permanentes de l'employé (nom, adresse, numéro d'assurance sociale, salaire, etc.) sont enregistrées dans le fichier maître du progiciel de paie Maestro par la Direction des ressources humaines.

La dotation interne consiste à remplacer les employés absents à court et à long terme par des employés déjà à l'emploi du RTL. Ces remplacements sont régis par les conventions collectives existantes. De façon générale, le poste à pourvoir doit être affiché et les employés intéressés au poste doivent signaler leur intérêt à occuper le poste, et ce, de façon temporaire. Par la suite, on procède à la dotation du poste en suivant les règles des conventions collectives. Si le poste n'est pas pourvu conformément aux règles des conventions collectives, il y a un risque qu'un grief soit déposé, ce qui pourrait entraîner des conséquences financières éventuelles pour le RTL. Le progiciel utilisé pour gérer la dotation interne des employés d'entretien a été développé à l'interne et se nomme MDOE. Le progiciel utilisé par la Direction de l'exploitation pour gérer la dotation interne des chauffeurs a été développé par une firme externe (GIRO) et se nomme SAR (Système d'aide à la répartition).

14.1.2 Objectif de la vérification

Cette mission de vérification avait pour objectif de s'assurer:

- d'une utilisation optimale des ressources humaines, matérielles et financières;
- que les décisions prises par les gestionnaires respectent les conventions collectives, les politiques et procédures administratives en vigueur et la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics;
- que les contrôles de sécurité sont en place en vue de ramener les principaux risques de sécurité à un niveau acceptable.

14.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours de la période de novembre 2008 à avril 2009 et a porté sur les éléments suivants:

- le processus de dotation externe, incluant les phases de planification de la maind'oeuvre, de recrutement, de sélection et d'intégration;
- la conformité du processus de dotation externe aux politiques et procédures administratives en vigueur;
- la conformité du processus de dotation interne des employés d'entretien et des chauffeurs aux conventions collectives en vigueur;
- le respect de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics;
- l'intégralité des données au fichier maître du progiciel de paie et des ressources humaines (Maestro);
- la sécurité des dossiers d'employés y compris les données informatisées des progiciels Maestro, MDOE et SAR.

14.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification effectués ont été les suivants:

- entretiens avec les principaux intervenants du processus;
- analyse des meilleures pratiques dans le domaine de la dotation externe et comparaison avec des organisations et/ou secteurs d'activités similaires;
- examen et analyse de la documentation et des outils pertinents tels que la politique interne, les documents de gestion de la dotation, les rapports et les principales fonctions du système de dotation;
- analyse des rôles et responsabilités des principaux intervenants, ainsi que de leurs tâches au quotidien;
- examen, sur base d'échantillonnage, des dossiers d'employés embauchés au cours de l'année 2008;
- examen, sur base d'échantillonnage, d'entrées de données au fichier maître du progiciel Maestro;
- examen, sur base d'échantillonnage, des dotations internes ayant eu lieu au cours de l'année 2008;
- revue des contrôles informatiques concernant les progiciels Maestro, MDOE et SAR.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à la vérification pour leur coopération tout au long de ce mandat.

14.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé des pratiques positives qui méritent d'être soulignées. Ce sont les suivantes:

Dotation externe

Structure, rôles et responsabilités

- Structure: La structure du RTL pour la dotation est sous la responsabilité du Chef, développement organisationnel et rémunération, et comprend un conseiller dotation à temps plein et un technicien en développement organisationnel qui consacre environ 85 % de ses tâches à la dotation. Ensemble, ils réalisent entre 160 et 190 embauches par année. Cette structure est simple et efficiente, et offre aux clients internes un interlocuteur unique qui a une vue d'ensemble sur les besoins de dotation de l'organisation. Les rôles et les responsabilités de chacune des personnes participant au processus, tant au niveau de la Direction des ressources humaines qu'au niveau des différents services, sont bien définis et bien compris.
- Processus formel d'évaluation du rendement des employés cadres:

À la fin de 2008, le Directeur des ressources humaines a rencontré les chefs de la Direction afin d'évaluer leur performance. Dans le cadre de cette rencontre, le Directeur a transmis aux employés les objectifs annuels de la Direction afin que ceux-ci dressent un plan d'action pour leur équipe. En 2009, le Directeur veut bonifier le processus en établissant des indicateurs de performance pour chacune des équipes. Il souhaite également modifier le processus actuel d'évaluation des cadres afin que les cadres soient évalués en fonction des objectifs et d'un modèle de compétences.

Gestion du processus de dotation

- Politique: La politique et procédure de dotation est formalisée et elle définit clairement les intervenants concernés ainsi que les étapes à suivre pour un recrutement efficace.
- Direction à ses employés et aux clients internes: Le Directeur des ressources humaines a établi un processus par lequel les objectifs de la Direction sont communiqués aux chefs. Les chefs doivent ensuite préparer et présenter leur plan d'action pour leur équipe. De plus, le Directeur rencontre chaque sous-groupe tous les mois pour faire un suivi. Il rencontre l'équipe des ressources humaines dans son ensemble

et ses principaux clients internes tous les trois mois. Les clients internes participent également au processus de développement du plan d'action, car le Directeur des ressources humaines leur présente les objectifs annuels et leur donne la possibilité de confirmer ou de modifier ces objectifs. Lorsque les parties se sont entendues, ces objectifs deviennent la référence pour tous les gestionnaires.

Planification des besoins

de main-d'oeuvre: Puisque la mise en oeuvre de l'offre de service planifiée dépend de la disponibilité des ressources humaines et que la main-d'oeuvre requise au RTL est majoritairement formée de postes spécialisés qui requièrent une certaine formation préalable (chauffeurs, mécaniciens, etc.), le processus de planification des besoins de main-d'oeuvre est essentiel au succès de l'organisation. Au RTL, ce processus est suivi rigoureusement. Les besoins de dotation sont identifiés annuellement de facon assez précise, de concert par la Direction des ressources humaines et les différents services. La sélection et la formation sont planifiées en conséquence des besoins (« Juste-à-temps »). Bien que le processus puisse être d'autant plus efficient en réduisant le nombre de concours lancés durant l'année (en ce moment, environ huit concours sont prévus pour 2009), la vive concurrence pour les ressources dans la grande région de Montréal rend cette méthode peu envisageable pour le RTL. Compte tenu de ces circonstances, le RTL est assez efficace pour planifier ses besoins de main-d'oeuvre et gérer la plupart des éléments sous son contrôle.

ldentification du profil recherché: Toutes les personnes rencontrées, tant à la Direction des ressources humaines que dans les différents services, connaissent en profondeur le profil de candidat recherché pour les différents postes. Cette connaissance se traduit par un très faible taux de roulement au niveau des employés permanents, ce qui démontre le succès du processus de dotation. Les intervenants connaissent bien le profil qui excelle au RTL et en tiennent compte à toutes les étapes du processus.

de sélection est rigoureux et efficace. Il produit la quantité de candidats requis tout en comportant les étapes nécessaires pour s'assurer que les candidats seront efficaces dans leur emploi et qu'ils seront enclins à rester longtemps à l'emploi du RTL. Le processus inclut toutes les étapes et les meilleures pratiques de dotation, telles que le tri de CV, les tests psychométriques (pour les chauffeurs) et techniques, les tests écrits ou pratiques selon le cas (pour l'ensemble des postes), les entrevues (deux dans le cas des chauffeurs), ainsi que la vérification médicale et juridique.

Accès à l'égalité d'emploi

■ Depuis 2007, le Service développement organisationnel et rémunération recueille de façon systématique l'information sur l'appartenance à un des groupes ciblés et assure un suivi avec les mesures disponibles pour le marché cible. Le service prévoit aussi une section dans son programme de formation au recrutement (pour les superviseurs et chefs de service qui participent au processus de sélection) qui vise à sensibiliser les personnes intervenant dans le processus à cet enjeu important. De plus, le service vise par plusieurs mesures à cibler les groupes traditionnellement victimes de discrimination.

Outils et documentation

■ Implantation d'un nouveau système de gestion de la dotation: Récemment, le RTL a implanté un système de gestion de la dotation, le système NJoyn, de CGI. Bien qu'il ne soit en place que depuis les six derniers mois, le système compte déjà plus de 1300 candidatures (à la fin novembre 2008). De plus, lorsqu'il sera utilisé à plein rendement, ce système permettra d'apporter plus d'efficience au processus, surtout en ce qui a trait aux communications avec les candidats, au filtre des candidatures, à la gestion des étapes du processus de sélection et à l'évaluation du processus.

 Outils de suivi des embauches (et autres outils): La Direction des ressources humaines a mis en place différents outils de gestion de la dotation. Bien que ces outils requièrent une intervention manuelle (fichiers Excel principalement), ils permettent de documenter les différentes étapes du processus et assurent un suivi assez rigoureux des différents éléments. Un nouvel outil de suivi du rendement a été développé afin d'assurer un suivi des nouvelles embauches en ce qui a trait à différents éléments de rendement essentiels à l'emploi (ponctualité, présence au travail, service à la clientèle – plaintes, et sécurité - accidents). Le but de cet outil est d'identifier des corrélations entre le rendement des chauffeurs et les résultats de leurs différents tests psychométriques et techniques.

Dotation interne

- est gérée par une personne qui a beaucoup d'expérience et qui connaît bien les subtilités du processus. Cette personne est au centre du processus de dotation interne et s'assure que le processus fonctionne adéquatement. Comme pour l'entretien, la dotation interne à l'exploitation est gérée par une équipe qui a beaucoup d'expérience et qui connaît bien les subtilités du processus. Cette équipe est au centre du processus de dotation interne et s'assure que le processus fonctionne adéquatement.
- Processus: Bien qu'il n'existe pas de procédure formelle pour la dotation interne des employés de l'exploitation, la procédure de quart de travail pour les superviseurs est un bon outil de gestion pour la majorité des situations liées à la répartition. Ce processus informel est rigoureux et efficace. Une ligne téléphonique est réservée à la répartition, et l'équipe de répartition est en fonction 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Le processus d'affichage des remplacements, ainsi que celui de fermeture des postes et la communication aux employés sont bien établis au sein de l'organisation.

■ Fonctionnalités du progiciel SAR: Le progiciel SAR facilite le travail de l'équipe de répartition. Ainsi, plusieurs changements sont effectués directement par le progiciel (par exemple, lors du choix aux listes ou lors des remplacements). Le progiciel identifie les personnes pour chacun des remplacements à effectuer, ce qui permet au personnel attitré à la répartition de réduire le nombre de manipulations manuelles et d'améliorer ainsi l'efficacité du processus.

Contrôles de sécurité informatique

- Paramètres de sécurité: Il existe des paramètres de sécurité dans l'AS/400 et dans Windows. L'AS/400 prend en charge et gère l'accès au progiciel Maestro, et Windows prend en charge et gère l'accès aux progiciels MDOE et SAR.
- Changements aux progiciels: Les changements aux progiciels Maestro et SAR sont principalement développés par un fournisseur externe, et une mise à jour annuelle est effectuée. Ceci permet d'avoir un environnement stable qui n'est pas affecté par des mises en production fréquentes.
- Création des accès: Les ajouts de compte utilisateur aux progiciels Maestro, MDOE et SAR (autres que ceux des chauffeurs) sont documentés et dûment approuvés par le responsable du progiciel. L'accès des chauffeurs est créé et attribué lors de leur formation sur ce progiciel.

14.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que :

- les ressources affectées au processus de gestion de la dotation externe sont utilisées de façon optimale;
- les décisions prises par les gestionnaires l'ont été dans le respect des conventions collectives, des politiques et procédures administratives en vigueur et de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics;

 il existe des contrôles de sécurité pour ramener les principaux risques de sécurité à un niveau acceptable.

Les observations soulevées dans le présent rapport concernent principalement des améliorations qui pourraient être apportées pour rendre la gestion de la dotation plus efficace, efficiente et sécuritaire.

14.1.7 Principales observations et recommandations

Les principales observations et recommandations incluses dans le rapport traitent des aspects suivants :

Dotation externe

STRUCTURE, RÔLES ET RESPONSABILITÉS

 Division des tâches au niveau de la Direction des ressources humaines.

GESTION DU PROCESSUS DE DOTATION

- Planification des départs à la retraite.
- Respect de la politique et procédure de dotation.
- Sécurité entourant les dossiers papier d'employés.
- Politique d'éthique et de confidentialité de l'information.

OUTILS ET DOCUMENTATION

Utilisation optimale du système.

COMMUNICATION

Communication avec les clients internes.

Dotation interne

- Absence de procédure écrite pour la dotation interne des employés de l'entretien et de l'exploitation.
- Efficacité du processus de dotation interne des employés de l'entretien.
- Absence de révision de l'entrée de données dans le progiciel MDOE.

Contrôles de sécurité informatique

- Politiques et procédures de gestion des accès et de gestion des changements.
- Paramètres de sécurité.
- Fréquence de la revue des profils d'accès aux progiciels.
- Approbation et mise à l'essai des changements effectués aux progiciels.

14.1.8 Résumé des commentaires de la Direction

- Le Service développement organisationnel et rémunération prendra en charge le rééquilibre des charges de travail entre les membres de l'équipe afin de libérer davantage le conseiller dotation.
- Un portrait des employés admissibles à la retraite sera produit annuellement par le Service comptabilité et une projection réaliste des départs potentiels sera établie conjointement avec les syndicats. Un processus plus formel de planification de la main-d'oeuvre avec projection révisée une fois par année sera établi lors de l'exercice budgétaire.
- La DRH révisera la politique de dotation pour établir des normes plus facilement atteignables.
- La DRH s'assurera de mettre en pratique un système de suivi des dossiers à l'aide de fiches cartonnées, ce qui permettra de retracer la personne ayant emprunté le dossier d'un employé. Les classeurs sont verrouillés en dehors des heures d'ouverture des bureaux.
- La DRH veillera à faire signer la politique actuelle de confidentialité par tous les nouveaux employés ayant accès à des dossiers confidentiels.
- Les recommandations touchant l'utilisation optimale du système ont déjà été mises en place depuis la visite des vérificateurs.

- Un point à l'ordre du jour du comité de gestion des directeurs sera fait périodiquement par le directeur des ressources humaines sur le statut des dossiers en dotation, et un rapport trimestriel sur les indicateurs de performance sera présenté au comité de Direction et diffusé à l'ensemble des gestionnaires.
- La DRH mettra en place une procédure écrite concernant les activités de dotation interne dont le déboulage pour la convention de l'entretien. Le chef développement organisationnel et rémunération validera la procédure de dotation interne des chauffeurs, de concert avec les gens de l'exploitation.
- La DRH et la Direction des services administratifs et trésorerie évalueront la faisabilité d'appliquer les recommandations concernant le développement d'autres fonctionnalités du progiciel MDOE.
- Le chef développement organisationnel et rémunération prendra les dispositions nécessaires afin de s'assurer que la technicienne administration et gestion des mouvements de main-d'oeuvre effectue des vérifications occasionnelles pour autocontrôler ses entrées de données.
- La procédure de contrôle et d'autorisation des accès aux systèmes d'information et la politique des demandes de service informatique seront révisées.
- Le niveau de sécurité en place pour les environnements Maestro et MDOE ne sera pas augmenté à 40 tel qu'il est recommandé puisque ceci nécessiterait des serveurs plus performants et aurait tendance à alourdir l'environnement. En ce qui concerne l'environnement Windows, le niveau de sécurité est suffisamment élevé (7 caractères minimum) et respecte les normes recommandées par Microsoft.
- Une révision mensuelle des journaux d'accès de sécurité sera effectuée par le chef des technologies de l'information.

 La politique des demandes de service informatique sera révisée pour inclure le suivi des modifications apportées en tenant compte des jeux d'essais et des approbations requises, ceci dans le but de répondre aux besoins des utilisateurs.

14.2 DOTATION EXTERNE

14.2.1 Structure, rôles et responsabilités

Division des tâches au niveau de la Direction des ressources humaines

OBSERVATION

Le RTL compte deux ressources affectées à la dotation pour réaliser entre 160 et 190 embauches annuelles. De plus, la Direction des ressources humaines compte 10 personnes en poste pour près de 1000 employés (957 employés réguliers en date du mois de septembre 2008). Ces proportions sont comparables aux moyennes observées au sein d'autres services de ressources humaines (le ratio normalement utilisé en ressources humaines étant d'un employé des ressources humaines pour chaque tranche de 100 employés). Le technicien développement organisationnel (technicien) assure la majorité des tâches administratives et le conseiller dotation (conseiller) assure la gestion du processus dans son ensemble. Le service est donc bien doté, tant au niveau du nombre de ressources qu'au niveau de leurs compétences et de l'organisation du travail. Toutefois, le conseiller participe activement à des tâches plus opérationnelles, ce qui lui enlève du temps pour la gestion stratégique du processus et des activités à valeur ajoutée. Par exemple, le conseiller effectue une révision des CV à la suite de la vérification du technicien afin de s'assurer que le profil en entrevue est adéquat.

RECOMMANDATION

La Direction des ressources humaines devrait réviser les tâches du conseiller et du technicien de façon à s'assurer que le technicien est pleinement responsable de ses tâches et qu'il est proactif dans la gestion du processus de dotation, ce qui permettrait au conseiller de consacrer plus de temps à des tâches stratégiques d'évaluation et d'amélioration continue du processus.

Puisque le conseiller participe activement aux entrevues, il est impossible de penser que ces tâches constituent la majeure partie de son emploi du temps, mais le pourcentage pourrait être amélioré. Une meilleure compréhension du profil recherché par le technicien et une responsabilisation du technicien au niveau du filtre des CV pourraient permettre au conseiller de consacrer son temps à d'autres activités plus essentielles. La gestion de la documentation des candidats est une autre activité qui pourrait être gérée à 100 % par le technicien et dont le technicien devrait avoir l'entière responsabilité. De plus, le suivi du processus lié aux chauffeurs pourrait être plus efficace si le technicien s'assurait de rendre compte des différentes étapes au conseiller de façon proactive. Les tâches qui devraient continuer d'être du ressort du conseiller sont : la planification annuelle du processus, la stratégie de dotation et le suivi des objectifs annuels, les suivis avec les clients internes et le syndicat, les entrevues, la gestion des outils de dotation, l'évaluation du processus de dotation par l'intermédiaire de rapports automatisés (voir la section 14.2.3 sur les outils et documentation), ainsi que l'amélioration continue du processus. Il est évident que le nombre de candidats à recruter annuellement prend un peu le pas sur l'aspect stratégique du recrutement, mais il serait sans doute possible de consacrer plus de temps à l'amélioration continue.

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Le Service développement organisationnel et rémunération prendra en charge le rééquilibrage des charges de travail entre les membres de l'équipe afin de libérer davantage le conseiller dotation.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Chef développement organisationnel et rémunération Septembre 2009

14.2.2Gestion du processus de dotation

Planification des départs à la retraite

OBSERVATION

La Loi sur les normes du travail ne prévoit pas de préavis de départ à la retraite du salarié. Cependant, l'article 2091 du Code civil du Québec stipule qu'un délai raisonnable doit être donné par l'employé qui démissionne. Le délai raisonnable doit tenir compte, notamment, de la nature de l'emploi, des circonstances particulières dans lesquelles l'emploi est exercé ainsi que de la durée de la prestation de travail. Au RTL, le délai entre l'avis du départ à la retraite et le départ lui-même peut être court (souvent moins de deux semaines), puisque les employés peuvent aviser la technicienne administration rentes collectives jusqu'à la fin du mois et que la retraite prend effet à partir du premier jour du mois suivant. Ceci peut causer certains ennuis en ce qui a trait aux remplacements, qui pourraient affecter le service à la clientèle.

RECOMMANDATION

Puisqu'il n'existe aucune obligation pour l'employé à cet effet, une communication plus serrée et proactive auprès des candidats admissibles pourrait peut-être améliorer la situation. Dans le contexte du RTL, ces démarches devraient se faire selon un principe de collaboration avec les employés, le syndicat et toutes les parties concernées afin d'arriver à une entente qui convienne à tous.

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Un portrait des employés admissibles à la retraite sera produit annuellement par le service comptabilité et une projection réaliste des départs potentiels sera établie conjointement avec les syndicats.

Établir un processus plus formel de planification de la main-d'oeuvre avec projection révisée une fois par année lors de l'exercice budgétaire.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Chef développement organisationnel et rémunération Chef comptabilité Décembre 2009

Évaluation du processus

OBSERVATION

Il n'y a pas d'évaluation formelle de la satisfaction des clients à l'égard du processus.

RECOMMANDATION

Un questionnaire confidentiel pourrait être développé et distribué annuellement aux directeurs, chefs de service, superviseurs, contremaîtres et nouveaux employés qui sont intervenus dans le processus de dotation au cours de la dernière année, afin de recueillir des renseignements sur leur satisfaction et les occasions d'améliorations possibles.

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Administrer, une fois l'an ou au besoin, un questionnaire d'évaluation de la satisfaction de la clientèle à l'égard de la qualité des services de dotation.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Chef développement organisationnel et rémunération
Décembre 2010

Accès à l'égalité

OBSERVATION

Le RTL a préparé son dernier rapport sur l'accès à l'égalité en 2004. Son analyse des effectifs est incomplète puisqu'elle est fondée sur les données de 2004 et sur celles recueillies en 2007 et 2008; il manque donc les données de 2005 et 2006 pour avoir un portrait plus complet de la situation.

RECOMMANDATION

Afin de se conformer à la Loi sur l'accès à l'égalité, le RTL devrait refaire en 2009 l'exercice d'analyse de la main-d'oeuvre et maintenir des statistiques à jour. Aussi, une politique ainsi que des objectifs annuels pourraient être élaborés afin de maximiser la participation des groupes traditionnellement discriminés.

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Par ses actions de dotation, le RTL s'engage à atteindre les objectifs fixés par la Commission des droits de la personne et de la jeunesse pour se conformer à la Loi.

De plus, le service de la dotation s'engage à compléter l'analyse des données manquantes de la main-d'oeuvre pour les années 2005 et 2006.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Chef développement organisationnel et rémunération Septembre 2009

Descriptions de poste des employés cadres

OBSERVATION

Les descriptions de poste des employés de bureau ont été mises à jour en 2008. Cependant, les descriptions de poste des employés cadres n'ont pas été mises à jour depuis quelques années.

RECOMMANDATION

Le Service développement organisationnel et rémunération devrait envisager de réviser les descriptions de poste des employés cadres.

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Faire l'analyse et la révision de toutes les descriptions de postes-cadres.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Chef développement organisationnel et rémunération Mars 2010

Programme d'intégration des employés de bureau

OBSERVATION

Il y a un processus d'intégration formel pour les postes à l'exploitation et à l'entretien. Ce processus d'intégration dure plusieurs semaines et inclut un programme d'intégration ainsi que du matériel d'appui tel que le manuel d'intégration. Cependant, il n'y a pas de programme formel d'intégration des employés de bureau.

RECOMMANDATION

Le RTL devrait formaliser davantage son processus d'intégration des employés de bureau. Un programme court (une journée ou deux) pourrait être suffisant pour transmettre de l'information générale sur le RTL, le service et le poste, ainsi que sur les différentes politiques des ressources humaines et sur les attentes du RTL.

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Mettre en place un programme d'accueil et d'intégration plus formel des employés de bureau.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Chef développement organisationnel et rémunération
Décembre 2010

Tableau de bord

OBSERVATION

Il n'y a pas de tableau de bord dotation au sein du service qui permettrait d'évaluer les activités de la Direction des ressources humaines. Cependant, le Directeur nous a mentionné qu'il prévoit élaborer un tableau de bord au début 2009.

RECOMMANDATION

Nous encourageons la Direction des ressources humaines à poursuivre ses efforts dans l'élaboration d'un tableau bord dotation pour la Direction.

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Mettre en place un tableau d'indicateurs mensuels en dotation, lequel sera présenté et suivi au trimestre.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Directeur des ressources humaines Juin 2010

Respect de la politique et procédure

OBSERVATION

Notre revue d'un échantillonnage de 12 dossiers d'embauche a révélé les éléments de non-conformité suivants:

- L'absence d'élément probant que le poste avait été affiché à l'interne, dans les dossiers d'embauche des employés de l'entretien et des chauffeurs (10 cas sur 12);
- L'absence de grilles d'entrevue pour l'embauche d'un employé de bureau, d'un chauffeur et d'un employé d'entretien;
- L'absence d'une deuxième entrevue pour l'embauche d'un employé de bureau et d'un mécanicien;
- L'absence d'élément probant que l'employé de bureau avait suivi le processus d'accueil;
- L'absence d'élément probant que l'avis de concours pour l'embauche d'un employé de bureau avait été approuvé par la gestion.

RECOMMANDATION

La Direction des ressources humaines devrait élaborer des mécanismes afin que la politique et procédure soit respectée. À titre d'exemple, elle pourrait envisager de donner des cours de formation aux intervenants sur celles-ci et réviser le contenu des dossiers d'employés, de façon régulière, afin de s'assurer de leur intégralité.

Dans les cas où les éléments de non-conformité relevés constituent une mise à jour des façons de faire, la Direction des ressources humaines devrait actualiser sa politique et procédure.

COMMENTAIRES ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Réviser la politique de dotation pour établir des normes plus facilement atteignables.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Chef développement organisationnel et rémunération
Décembre 2010

Accès aux dossiers papier d'employés

OBSERVATION

Les dossiers papier d'employés sont conservés à deux endroits distincts, soit à la Direction des ressources humaines et à la Direction des services administratifs et trésorerie pour les dossiers en traitement dans le cas d'un départ ou d'une retraite. Les locaux des deux Directions ne sont pas munis d'un mécanisme d'accès sécurisé.

Il existe trois clés pour ouvrir les classeurs contenant les dossiers d'employés à la Direction des ressources humaines, soit deux clés détenues par les deux techniciennes de la Direction des ressources humaines et une clé détenue par une employée de la Direction des services administratifs et trésorerie. Ces clés ne sont pas conservées dans des endroits sécuritaires. Lors de notre vérification, les classeurs contenant les dossiers d'employés aux deux Directions n'étaient pas verrouillés.

RECOMMANDATION

Afin de limiter le risque d'accès non autorisé aux informations confidentielles contenues dans les dossiers d'employés, la Direction devrait conserver tous les dossiers d'employés dans un seul endroit à la Direction des ressources humaines. Elle devrait envisager de restreindre l'accès à son service et conserver sous clé en

tout temps les dossiers d'employés. Les clés devraient être réservées aux personnes autorisées et être conservées dans un endroit sécuritaire.

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

La Direction des ressources humaines s'assurera de mettre en pratique un système de suivi des dossiers à l'aide de fiches cartonnées, ce qui permettra de retracer la personne ayant emprunté le dossier d'un employé. Les classeurs sont verrouillés en dehors des heures d'ouverture des bureaux.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Directeur des ressources humaines Septembre 2009

Politique d'éthique et de confidentialité de l'information

OBSERVATION

Une politique d'éthique existe au RTL, mais celle-ci date de 1995 et ne semble pas avoir été formellement diffusée aux employés.

RECOMMANDATION

La politique d'éthique devrait être actualisée. Elle devrait être communiquée à l'ensemble des employés du RTL. Pour tous les employés de la Direction des ressources humaines ainsi que pour toute nouvelle embauche ou dotation interne au RTL, on devrait demander aux employés concernés de signer une déclaration stipulant qu'ils ont pris connaissance de la politique, et verser cette déclaration signée au dossier de l'employé.

COMMENTAIRES ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

La DRH, veillera à faire signer la politique actuelle du code d'éthique par tous les nouveaux employés ayant accès à des dossiers confidentiels.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Chef développement organisationnel et rémunération
Décembre 2009

14.2.3Outils et documentation

Utilisation optimale du système

OBSERVATION

Les processus de dotation étaient gérés de façon manuelle et avec l'aide d'un système plus archaïque jusqu'à tout récemment. Ceci provoquait certaines erreurs dans le processus; par exemple, certaines personnes dont les candidatures avaient été rejetées tentaient à nouveau le processus de sélection avant les délais prescrits (un an dans le cas d'un test échoué et deux ans dans le cas d'un refus à la suite d'une entrevue). Le nouveau système de dotation est en implantation et le technicien en développement organisationnel et rémunération ne s'est pas encore familiarisé avec le système puisqu'il a été affecté temporairement à un autre poste durant les derniers mois. Durant la transition vers le système NJoyn, le nouveau système sera utilisé de façon parallèle avec l'ancien système (File Maker). De plus, plusieurs outils de gestion de la dotation sont actuellement en format Excel.

RECOMMANDATION

Pour améliorer l'efficience du processus, il sera essentiel d'optimiser l'utilisation du système NJoyn, c'est-à-dire de réduire au minimum les appels et les lettres aux candidats et de privilégier la communication par courriel avec les candidats au RTL concernant les différentes confirmations. De plus, il faudra insister pour que les candidats remplissent leur demande en ligne. Il faudra que le technicien soit formé le plus rapidement possible sur l'outil, et une bonne gestion du changement devra être mise en place afin de s'assurer que le système est utilisé à son maximum, puisque les façons de faire manuelles font partie de la culture du service. Il faudra aussi s'assurer particulièrement que l'ancien système n'est utilisé que pour la vérification d'informations historiques afin que le système NJoyn devienne rapidement l'outil de gestion privilégié. Puisque l'ancien système continuera d'être utilisé pour les données historiques, il faudra aussi porter une attention particulière afin de ne pas perpétuer les erreurs liées à la convocation de candidats ayant été refusés dans des processus précédents. De plus, le RTL devrait envisager de transférer ses outils de dotation Excel dans le nouveau système.

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Toutes ces recommandations ont déjà été mises en place: réduire au minimum les appels et les lettres au candidat; former le technicien développement organisationnel; privilégier la communication par courriel; s'assurer que le système n'est utilisé que pour la vérification d'informations historiques; ne plus perpétuer les erreurs liées à la convocation des candidats.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Déjà mis en place depuis la visite des vérificateurs.

14.2.4Communication

Communication avec les clients internes

OBSERVATION

Nous avons déjà mentionné qu'une des forces du RTL est la communication fluide qui existe entre la Direction des ressources humaines et les différents services. Par exemple, le Directeur des ressources humaines rencontre chaque client important aux trois mois afin de réviser les objectifs établis conjointement avec eux. Par contre, le revers de la médaille de cette accessibilité est le temps consacré aux suivis demandés par les différents services sur une base quotidienne, et le besoin de communication proactive exprimée par les différents clients internes. En ce sens, le conseiller en dotation consacre beaucoup de temps aux suivis demandés par les différents services sur une base quotidienne. De plus, les clients internes ne sont pas tous au courant des délais établis par le service de dotation pour les demandes de recrutement et trouvent parfois que les délais sont supérieurs à ce qu'ils souhaiteraient pour pourvoir certains postes. Pour sa part, la Direction des ressources humaines trouve parfois que les échéanciers demandés par les clients internes sont courts.

RECOMMANDATION

Il serait possible d'assurer une meilleure gestion des attentes et des échéanciers ainsi qu'une meilleure compréhension des priorités pour l'ensemble de l'organisation si des rencontres hebdomadaires ou bimensuelles étaient organisées avec les directeurs des différents services afin de discuter des priorités de dotation et du suivi des dossiers de façon générale. Ceci limiterait les suivis quotidiens réalisés par certains superviseurs ou chefs de service. De plus, la publication plus fréquente de rapports formels de dotation destinés à l'ensemble des clients (plutôt que pour chaque client de

façon distincte) permettrait à tous les intervenants de comprendre tout le travail réalisé par la Direction des ressources humaines, et de comprendre comment leurs besoins de dotation s'inscrivent dans l'ensemble de la planification de main-d'oeuvre du RTL.

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Un point à l'ordre du jour du comité de gestion des directeurs sera fait périodiquement par le Directeur des ressources humaines sur le statut des dossiers en dotation, et un rapport trimestriel sur les indicateurs de performance sera présenté au comité de Direction et diffusé à l'ensemble des gestionnaires.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER:

Directeur des ressources humaines Juin 2010

Communication avec les candidats

OBSERVATION

Les candidats sont souvent contactés par téléphone ou par lettre dans le processus de dotation. Ceci n'est plus une pratique commune en gestion de la dotation, la communication par courriel étant privilégiée par souci d'efficacité.

RECOMMANDATION

La communication avec les candidats pourrait être gérée de façon plus efficace par courriel en instaurant la responsabilisation du candidat dans le processus (appeler pour confirmer sa disponibilité plutôt que le RTL assure les appels auprès des candidats).

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION Les communications par courriel avec les candidats sont déjà mises en place (voir point précédent).

14.3 DOTATION INTERNE

14.3.1 Entretien

Absence de procédure écrite et de relève

OBSERVATION

Il n'y a pas de procédure écrite concernant les activités de la dotation interne à l'entretien, dont le *déboulage*. Toutefois, le Directeur des ressources humaines nous a mentionné qu'il prévoyait documenter ce processus au cours de 2009.

De plus, l'exécution de plusieurs activités clés dépend d'une seule employée. Une autre employée a été formée, mais elle ne possède pas encore suffisamment d'expérience pour la remplacer lors d'absences.

RECOMMANDATION

Nous encourageons le RTL à poursuivre l'élaboration de la procédure des activités de la dotation interne ainsi que la formation de la relève.

COMMENTAIRES ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Mettre en place une procédure écrite concernant les activités de dotation interne dont le déboulage pour la convention de l'entretien.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Chef développement organisationnel et rémunération Septembre 2009

Améliorations touchant l'efficacité du processus

OBSERVATION

Le processus ne permet pas de faire plus d'un déboulage à la fois. Ainsi, si l'on effectue en janvier le déboulage dû aux vacances qui auront lieu en juin, mais qu'entre-temps l'employé change de poste, on doit défaire tous les déboulages et refaire les dotations un évènement à la fois.

Le processus de planification des vacances des employés de l'entretien prend environ six semaines. Au cours du processus de choix de vacances, l'employée attitrée à la dotation interne peut travailler par moment jusqu'à 12 heures par jour. Ceci augmente le risque d'erreurs.

Un formulaire (ou bulletin de mise en candidature) doit être rempli pour chaque employé désirant soumettre sa candidature à un remplacement. Les employés doivent remplir un formulaire par poste désiré. Ces bulletins sont en format papier et une fois remplis, ils sont déposés dans une boîte avant d'être compilés à la main par les ressources humaines. Ce processus manuel augmente le risque d'erreurs et diminue l'efficacité du processus.

Notre revue d'un échantillonnage de six dotations internes a révélé ce qui suit :

- Pour un test, nous n'avons pas pu retracer la communication du remplacement à l'employé affecté.
- Pour deux tests, le traitement du remplacement n'a pu être retracé dans les dossiers des ressources humaines ni dans MDOE.
- Pour trois tests, la liste d'assignation n'était pas disponible.

Les codes utilisés dans MDOE ne représentent pas toujours l'évènement réel. Ainsi, pour le déboulage du poste d'électricien sélectionné dans notre échantillon, lors de la fermeture du projet carte à puce, l'indication dans MDOE était l'obtention d'un poste au lieu d'un retour au poste.

Le progiciel MDOE n'a pas de mécanisme pour signaler qu'une dotation vient à échéance. L'employée attitrée à la dotation valide manuellement, chaque semaine, les dotations qui viennent à échéance et effectue les dotations. Ceci crée un risque d'inefficience. Toutefois, un rapport est disponible, mais n'était pas utilisé au moment de la vérification. Ce rapport peut être imprimé au début du processus hebdomadaire afin que l'employée attitrée à la dotation (technicienne administration et gestion des mouvements de main-d'oeuvre) puisse prolonger au besoin les dotations venant à échéance la semaine suivante.

Il arrive que l'employée attitrée à la dotation ne reçoive pas en temps opportun l'information sur l'absence d'un employé, sur son retour d'un congé ou sur le prolongement de son absence. Par ailleurs, pour un des tests effectués, la demande de dotation a été envoyée deux jours en retard. Les deux griefs testés ont trait à l'absence de communications du RTL, en temps opportun, aux employés affectés par la dotation.

RECOMMANDATION

La Direction pourrait envisager le développement d'autres fonctionnalités du progiciel MDOE afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience du processus et réduire le temps supplémentaire et l'horaire de travail de l'employé attitré à la dotation interne, en permettant:

- le traitement de plusieurs déboulages et dotations à la fois;
- l'entrée par les employés eux-mêmes de leur choix de vacances et de leur choix de remplacement directement dans le progiciel;
- la rétention de l'information concernant les choix des employés aux postes à doter;
- de signaler les dotations venant à échéance.

La Direction devrait revoir ses pratiques afin d'informer au moment opportun l'employée attitrée à la gestion de la dotation interne des dotations à effectuer et de lui laisser le temps de traiter les informations.

Le rapport sur les dotations venant à échéance devrait être imprimé et consulté sur une base régulière.

Commentaires et plan d'action de la \mathbf{D} irection

L'application MDOE contient un module de gestion des vacances qui a été utilisé lors du dernier processus de planification ayant eu lieu au début 2009, ce qui a réduit considérablement la durée totale du processus ainsi que la quantité de formulaires papier utilisés. Désormais, l'employée attitrée à la dotation interne saisit directement les choix de vacances dans l'application et remet une copie du choix effectué à l'employé.

La DRH et la Direction des services administratifs et trésorerie évalueront la faisabilité d'appliquer ces recommandations:

- Le traitement de plusieurs déboulages et dotations à la fois est irréalisable, puisque chaque déboulage demande une analyse et une prise de décision par la technicienne; ce processus ne peut être entièrement automatisé.
- L'entrée par les employés eux-mêmes de leur choix de vacances et de leur choix de remplacement directement dans le progiciel est difficilement réalisable et nécessiterait la mise en place de multiples validations, donc des efforts de développement considérables pour éviter des erreurs et des griefs qui pourraient s'ensuivre.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Chef développement organisationnel et rémunération Chef systèmes d'information Échéancier à déterminer

Révision de l'entrée de données dans MDOE

OBSERVATION

Les rapports produits par MDOE sont utilisés pour mettre à jour le système de paie. Toutefois, les données entrées dans le progiciel MDOE ne sont pas contre-vérifiées pour s'assurer de leur exactitude et de leur intégralité.

RECOMMANDATION

Les données entrées devraient être contrevérifiées par une deuxième personne, et ce, de temps en temps sur base d'échantillonnage.

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Le chef développement organisationnel et rémunération prendra les dispositions nécessaires afin de s'assurer que la technicienne administration et gestion des mouvements de main-d'oeuvre fait des vérifications occasionnelles pour autocontrôler ses entrées de données.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Chef développement organisationnel et rémunération Décembre 2009

14.3.2 Exploitation

Absence de procédure écrite et de relève

OBSERVATION

Il n'y a pas de procédure écrite concernant les activités de la dotation interne à l'exploitation. Toutefois, une procédure est en cours de rédaction.

RECOMMANDATION

Nous encourageons la Direction de l'exploitation à poursuivre l'élaboration de sa procédure. Une fois ce document terminé, la Direction de l'exploitation devrait transmettre le tout à la Direction des ressources humaines aux fins de validation et de suivi.

COMMENTAIRES ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Le chef développement organisationnel et rémunération validera la procédure de dotation interne des chauffeurs de concert avec les gens de l'exploitation.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Chef développement organisationnel et rémunération
Décembre 2010

Tableau de bord

OBSERVATION

La Direction de l'exploitation ne compile pas de statistiques sur les règlements avant griefs et sur les griefs attribués à la dotation interne. Cette information permettrait à la Direction de dresser le portrait réel de la situation et d'apporter les correctifs nécessaires s'il y a lieu. Toutefois, la Direction nous a mentionné qu'elle travaillait à compiler ce genre d'information.

RECOMMANDATION

Nous encourageons la Direction de l'exploitation à poursuivre ses efforts dans ce domaine et à faire l'inventaire de l'information disponible dans SAR pour alimenter le tableau de bord. Une fois les statistiques compilées, la Direction de l'exploitation devrait transmettre le tout à la Direction des ressources humaines aux fins de validation et de suivi.

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Comme le système de choix aux listes à l'exploitation se fait de façon paritaire, il n'y a pas de griefs liés à la dotation. Seule l'attribution de pièces en temps supplémentaire peut faire l'objet d'un grief, par conséquent nous n'avons pas l'intention de produire un tableau de bord à cet effet.

14.4 CONTRÔLES DE SÉCURITÉ INFORMATIQUE

14.4.1 Politiques et procédures à actualiser

OBSERVATION

La procédure de contrôle et d'autorisation des accès aux systèmes d'information n'indique pas la démarche à suivre en cas de départ d'un employé et en cas de changement du rôle et des responsabilités d'un employé. Également, cette procédure n'indique pas à quelle fréquence une revue des accès logiques doit être effectuée et quel est l'employé responsable d'effectuer cette revue. Une procédure de gestion des accès incomplète augmente le risque que des personnes accèdent sans autorisation à des informations confidentielles dont elles n'ont pas besoin dans l'exercice de leurs fonctions.

La politique des demandes de service informatique indique que les demandes de changement doivent être approuvées au préalable par le responsable du service et le responsable du système. Cependant, cette politique n'indique pas que le changement doit être adéquatement mis à l'essai avant d'être mis en production. Une procédure de gestion du changement inexistante ou incomplète augmente le risque que des changements qui ne sont pas adéquatement validés soient mis en production, ce qui pourrait affecter l'intégrité et l'intégralité des données.

RECOMMANDATION

La Direction des services administratifs et trésorerie devrait actualiser :

- la procédure de contrôle et d'autorisation des accès aux systèmes d'information afin d'y inclure la démarche à suivre:
 - pour les demandes ou les modifications d'accès ainsi que les autorisations nécessaires à obtenir;
 - _ lors du départ ou du transfert d'un employé (conjointement avec la Direction des ressources humaines);
 - pour la revue des accès périodiques devant être réalisée par les propriétaires des données.
- la politique des demandes de service informatique afin d'y inclure les éléments suivants:
 - _ la documentation requise pour la validation des changements avant leur mise en production (les plans mis à l'essai, les résultats, etc.) selon le type de changement (changement mineur ou changement de version);
 - _ la responsabilité de l'approbation des mises à l'essai.

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

La procédure de contrôle et d'autorisation des accès aux systèmes d'information et la politique des demandes de service informatique seront révisées.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Chef des technologies de l'information en collaboration avec le chef des systèmes d'information Décembre 2010

14.4.2 Sécurité logique

OBSERVATION

Il n'y a pas de journalisation des changements effectués aux données. Les journaux de sécurité de l'AS/400 prenant en charge le progiciel Maestro sont activés, mais ces derniers ne font pas l'objet d'un suivi. Les journaux de sécurité de l'environnement Windows prenant en charge les progiciels MDOE et SAR ne pas sont activés. L'absence d'une journalisation des changements aux données et du suivi des évènements touchant la sécurité augmente le risque qu'il y ait des changements non autorisés aux données et à la sécurité de l'environnement prenant les progiciels en charge.

Les paramètres en place ne sont pas appuyés par une politique ou des normes de sécurité approuvées par la Direction, et les paramètres de sécurité en place peuvent être améliorés. Entre autres, le niveau de sécurité actuel du progiciel Maestro (soit le niveau 30) ne protège pas suffisamment l'environnement contre les accès non autorisés et les risques de perte d'intégrité des données. La longueur minimale des mots de passe est de six caractères dans le cas de Maestro et de sept caractères dans le cas de MDOE et SAR. L'utilisation non optimale des paramètres de sécurité augmente le risque d'accès non autorisé aux données. De plus, l'absence de politiques ou de normes de sécurité formellement approuvées augmente le risque que les paramètres établis ne soient pas adéquats.

RECOMMANDATION

La Direction des services administratifs et trésorerie devrait, conjointement avec le propriétaire des données de Maestro, MDOE et SAR, identifier les données devant faire l'objet d'une journalisation.

La Direction des services administratifs et trésorerie devrait établir une politique ou des normes de sécurité qui définissent, entre autres, les éléments suivant:

- les paramètres minimaux à mettre en place pour les systèmes d'exploitation;
- les paramètres minimaux à mettre en place pour le réseau;
- les paramètres minimaux à mettre en place pour les progiciels du RTL;
- les journaux de sécurité devant être activés sur les divers systèmes d'exploitation;
- le processus et la fréquence de la revue des journaux de sécurité.

Également, les paramètres en place pour l'environnement Maestro, MDOE et SAR devraient être modifiés comme suit:

 augmenter le niveau de sécurité à 40 conformément aux pratiques généralement reconnues pour ce type de progiciel (Maestro); augmenter la longueur minimale des mots de passe à huit caractères (Maestro, MDOE et SAR).

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Une révision mensuelle des journaux d'accès de sécurité sera effectuée par le chef des technologies de l'information.

À la suite de l'identification des données devant faire l'objet d'une journalisation, la Direction des services administratifs et trésorerie mettra en place des normes de sécurité afin de définir les paramètres minimaux à mettre en place pour les systèmes d'exploitation, pour le réseau, pour les progiciels du RTL ainsi que les journaux de sécurité devant être activés sur les divers systèmes d'exploitation, le processus et la fréquence de la revue des journaux de sécurité.

Le niveau de sécurité en place pour l'environnement Maestro et MDOE ne sera pas augmenté à 40 tel que recommandé puisque ceci nécessiterait des serveurs plus performants et aurait tendance à alourdir l'environnement. En ce qui concerne l'environnement Windows, le niveau de sécurité est suffisamment élevé (7 caractères minimum) et respecte les normes recommandées par Microsoft.

14.4.3 Gestion des accès logiques

OBSERVATION

Nous avons identifié des profils d'accès qui ne correspondent pas aux fonctions des utilisateurs identifiés. Également, il n'y a pas de revue formelle qui permet de vérifier si les profils d'accès actifs sont attribués aux bonnes ressources selon leur rôle et leurs responsabilités. Nous avons identifié les éléments suivants:

- Plusieurs comptes génériques (non assignés à une personne) sur l'AS/400 de Maestro ont un profil à haut privilège qui leur permet d'accéder aux données. Par exemple, nous avons identifié les comptes « Security Administrator », « Soutien CLIC », « Programmeurs RTL » et « Programmeurs Informatech ».
- Il y a plusieurs comptes génériques à privilège qui permettent d'ajouter, de modifier et d'effacer des données dans SAR.

 Les développeurs qui assurent le soutien des progiciels MDOE et SAR ont un accès en écriture permanent aux données de production et dans le cas du progiciel SAR cet accès est actif.

Également, notre vérification a révélé que lors des départs d'employés, les accès ne sont pas systématiquement désactivés. Par exemple, cinq personnes ont quitté le RTL en 2008 et leur compte d'accès à Maestro n'avait pas été désactivé au moment de la vérification. Une personne a quitté le RTL en décembre 2008, et son compte d'accès à SAR n'avait pas été désactivé au moment de la vérification.

Il y a un risque que des personnes non autorisées aient accès à des données confidentielles et que des modifications non autorisées aux données aient lieu.

RECOMMANDATION

La Direction des services administratifs et trésorerie devrait, conjointement avec le propriétaire des données de Maestro, MDOE et SAR, effectuer une revue des profils d'accès afin de s'assurer que ces profils sont effectivement représentatifs des rôles et responsabilités des utilisateurs. De plus, une revue périodique des privilèges d'accès devra être effectuée et soutenue par une politique de sécurité. Cette politique devrait décrire, entre autres:

- la fréquence de la revue;
- les rôles et les responsabilités des ressources qui participeront à la revue périodique;
- la démarche à suivre lorsque des corrections sont identifiées.

L'accès à l'environnement de production de certains développeurs devrait être désactivé.

Également, la Direction des services administratifs et trésorerie devrait mettre en place un processus de communication périodique des départs ou des changements de fonctions avec la Direction des ressources humaines, afin de s'assurer que les accès sont désactivés en temps opportun.

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Une révision mensuelle des journaux d'accès de sécurité sera effectuée par le chef des technologies de l'information.

Le compte Soutien – CLIC est inactif, le compte RTLUSER (Programmeurs RTL) n'a pas non plus les droits SECADM, le compte « Utilisateur Impromptu » a été modifié pour retirer les droits ALLOBJ, de même pour « SYNON Software SM ». En ce qui concerne le compte « Programmeurs Informatech », il est utilisé par le fournisseur de Maestro lorsqu'il vient faire des mises à jour annuelles de l'application et est donc requis.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Chef des technologies de l'information Décembre 2009

14.4.4 Gestion des changements

OBSERVATION

Les changements aux progiciels sont peu fréquents. Le fournisseur du progiciel Maestro transmet la documentation concernant les changements effectués au progiciel. La Direction des technologies de l'information documente les changements effectués aux progiciels MDOE et SAR et les essais réalisés pour SAR. Cependant, il n'y a pas d'approbation formelle des changements effectués à Maestro, MDOE et SAR ni de documentation des essais effectués par les utilisateurs ou la Direction des technologies de l'information relativement à ces changements pour Maestro et MDOE. L'absence d'une documentation adéquate des essais et de l'approbation du propriétaire des données augmente le risque que les changements affectent l'intégrité des données.

RECOMMANDATION

La Direction des services administratifs et trésorerie devrait obtenir une approbation formelle de la part des propriétaires des données de tous les changements effectués aux progiciels. De plus, elle devrait s'assurer que des essais sont effectués, documentés et archivés afin que les changements correspondent aux besoins des utilisateurs et que l'intégralité des données du dossier électronique des employés ne soit pas affectée.

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

La politique des demandes de service informatique sera révisée pour inclure le suivi des modifications apportées en tenant compte des jeux d'essais et des approbations requises, ceci dans le but de répondre aux besoins des utilisateurs.

RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Chef des technologies de l'information de concert avec le chef des systèmes d'information Décembre 2010

14.4.5 NJoyn

OBSERVATION

Le progiciel utilisé depuis juillet 2008 pour la gestion de la dotation, NJoyn, est un progiciel imparti à CGI. Selon l'information obtenue, CGI fournit la plate-forme Web de NJoyn, gère la base de données sur ses serveurs et gère la création des comptes utilisés par le RTL. Cependant, le RTL n'a aucune information sur la conception, la mise en oeuvre et l'efficacité des contrôles exercés par CGI qui soutiennent cet environnement afin de s'assurer de l'intégrité et de la sécurité des données. L'absence de validation des contrôles exercés par un fournisseur de service augmente le risque que le personnel de ce fournisseur ait accès à de l'information confidentielle et qu'il puisse modifier les données du RTL.

RECOMMANDATION

La Direction du RTL devrait effectuer des évaluations périodiques des contrôles mis en oeuvres par CGI ou obtenir une confirmation relative aux contrôles exercés par CGI tels que:

- processus d'embauche du personnel CGI;
- gestion des accès logiques et physiques;
- sécurité physique des serveurs;
- sécurité logique de l'environnement du RTL (p. ex., paramètres de sécurité);
- processus de gestion du changement aux progiciels de base de l'environnement du RTL.

COMMENTAIRE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

La Direction des Services administratifs et trésorerie insérera une clause sans impact financier au contrat avec CGI lors du renouvellement pour répondre à la recommandation d'obtenir une confirmation sur les contrôles exercés par CGI.

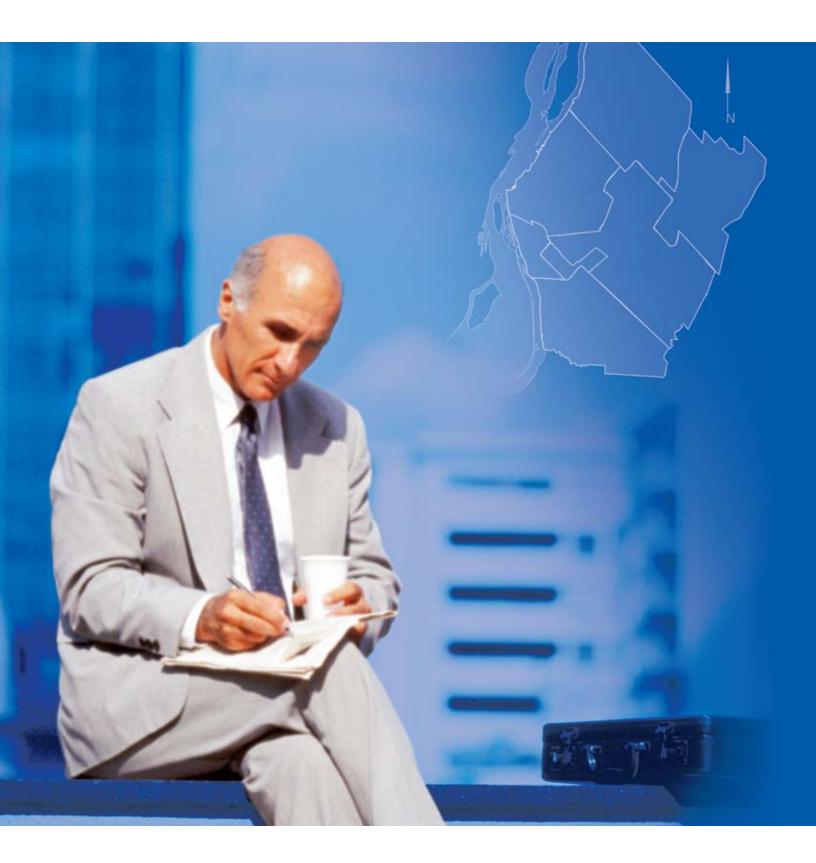
RESPONSABLE ET ÉCHÉANCIER

Chef des Systèmes d'information Décembre 2009





A N N E X E A **RAPPORT DE VÉRIFICATION**SUR LES DÉPENSES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL ÉMIS PAR RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON





Rapport des vérificateurs

À Monsieur le Maire, Aux membres du conseil de la Ville de Longueuil Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. Bureau 300

Bureau 300 Édifice Richelieu 370, chemin de Chambly Longueuil (Québec) J4H 3Z6

Téléphone: 450 679-5110 Télécopieur: 450 679-7596

www.rcgt.com

Conformément aux dispositions de l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes, nous avons vérifié le relevé des dépenses relatif au Bureau du vérificateur général de la Ville de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008. La responsabilité de ces informations financières incombe à la direction du Bureau du vérificateur général. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces informations financières en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les informations financières sont exemptes d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les informations financières. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des informations financières.

À notre avis, le relevé des dépenses au montant de 605 070 \$ donne, à tous les égards importants, une image fidèle des coûts encourus par le Bureau du vérificateur général de la Ville de Longueuil au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 2008 selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.¹

Raymond Chobot Grant Thornton S.E. N.C. R. L.

Longueuil, le 8 mai 2009

¹ Comptable agréé auditeur permis no 9737





IV.1. - VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Art. 107.1.

Vérificateur général

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

Art. 107.2.

Durée du mandat

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.

Art. 107.3. Inhabilité

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.

[Divulgation de conflits d'intérêt].

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.

Art. 107.4. Empêchement ou vacance

En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit :

1º 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.

Art. 107.5.

Dépenses de fonctionnement

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.

[Montant du crédit].

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 \$;
- 2º 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 \$;
- 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 \$:
- **7º** 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.

[Réseau d'énergie électrique].

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.

Art. 107.6

Application des normes

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.

Art. 107.7

Personnes morales à vérifier

Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :

- 1º de la municipalité;
- 2º de toute personne morale dont la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % des parts ou actions votantes en circulation ou nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration.

Art. 107.8.

Vérification des affaires et comptes

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.

[Politiques et objectifs].

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.

[Droits].

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

1º 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.

Art. 107.9.

Personne morale subventionnée

Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

[Copie au vérificateur général].

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;
- 2º 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.

[Documents et renseignements].

Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :

- nettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;
- 2º fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

[Vérification additionnelle].

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.

Art. 107.10.

Bénéficiaire d'une aide

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.

[Documents].

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.

[Renseignements].

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.

Art. 107.11.

Régime ou caisse de retraite

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.

Art. 107.12.

Enquête sur demande

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.

Art. 107.13.

Rapport annuel

Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au conseil 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:

- 1º 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;
- **4º** la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
- **5°** le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;
- **6°** l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficience;
- 7º la mise en œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

[Rapport occasionnel].

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au conseil un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil avant la remise de son rapport annuel.

Art. 107.14.

Rapport sur les états financiers

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.

[Contenu].

Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier au plus tard le 31 mars, le vérificateur général déclare notamment si :

- 1º 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* (L.R.Q.,c. F-2.1).

Art. 107.15.

Rapport aux personnes morales

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.

[Contenu].

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.

Art. 107.16.

Non contraignabilité

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.

[Immunité].

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.

[Action civile prohibée].

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.

[Recours prohibé].

Sauf une question de compétence, aucun recours en vertu de l'article 33 du *Code de procédure civile* (L.R.Q.,c. 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.

[Annulation].

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.

Art. 107.17.

Comité de vérification

Le conseil peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs.

V. - VÉRIFICATEUR EXTERNE

Art. 108.

Nomination d'un vérificateur externe

Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au plus trois exercices financiers, sauf dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus où le vérificateur externe doit être nommé pour trois exercices financiers. À la fin de son mandat, le vérificateur externe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.

Information au ministre. - Le greffier doit, si le vérificateur externe nommé pour un exercice n'est pas celui qui a été en fonction pour l'exercice précédent, indiquer au ministre des Affaires municipales et des Régions le nom du nouveau vérificateur externe le plus tôt possible après la nomination de ce dernier.

Art. 108.1

Vacance

Si la charge du vérificateur externe devient vacante avant l'expiration de son mandat, le conseil doit combler cette vacance le plus tôt possible.

Art. 108.2

Devoirs

Sous réserve de l'article 108.2.1, le vérificateur externe doit vérifier, pour l'exercice pour lequel il a été nommé, les états financiers, l'état établissant le taux global de taxation et tout autre document que détermine le ministre des Affaires municipales et des Régions par règlement publié à la Gazette officielle du Québec.

Rapport au conseil. - Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans son rapport, il déclare, entre autres, si:

- 1º les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date;
- 2º 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 (L.R.Q.,c. F-2.1).

Art. 108.2.1.

Devoirs

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:

- 1º les comptes relatifs au vérificateur général;
- 2º les états financiers de la municipalité et tout document que détermine le ministre des Affaires municipales et des Régions par règlement publié à la Gazette officielle du Ouébec.

[Rapport au conseil].

Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans le rapport traitant des états financiers, il déclare entre autres si ces derniers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date.

Art. 108.3.

Rapport au trésorier

Le vérificateur externe doit transmettre au trésorier au plus tard le 31 mars suivant l'expiration de l'exercice financier pour lequel il a été nommé le rapport prévu à l'article 108.2 ou, selon le cas, celui prévu au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 108.2.1.

[Rapport au conseil].

Le rapport prévu au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 108.2.1 doit être transmis au conseil à la date qu'il détermine.

Art. 108.4.

Exigence du conseil

Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport.

Art. 108.4.1.

Documents et renseignement

Le vérificateur externe a accès aux livres, comptes, titres, documents et pièces justificatives et il a le droit d'exiger des employés de la municipalité les renseignements et les explications nécessaires à l'exécution de son mandat.

Art. 108.4.2.

Documents

Le vérificateur général doit mettre à la disposition du vérificateur externe tous les livres, états et autres documents qu'il a préparés ou utilisés au cours de la vérification prévue à l'article 107.7 et que le vérificateur externe juge nécessaires à l'exécution de son mandat.

Art. 108.5. Inhabilité

Ne peuvent agir comme vérificateur externe

de la municipalité:

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondis-
- 2º un fonctionnaire ou un employé de celle-ci;
- 3° l'associé d'une personne mentionnée au paragraphe 1° ou 2°;
- 4º une personne qui, durant l'exercice sur lequel porte la vérification, a directement ou indirectement, par elle-même ou son associé, quelque part, intérêt ou commission dans un contrat avec la municipalité ou relativement à un tel contrat, ou qui tire quelque avantage de ce contrat, sauf si son rapport avec ce contrat découle de l'exercice de sa profession.

Art. 108.6.

Pouvoirs

Le vérificateur externe peut être un individu ou une société. Il peut charger ses employés de son travail, mais sa responsabilité est alors la même que s'il avait entièrement exécuté le travail.

VII - **DIRECTEUR GÉNÉRAL** EXTRAIT

Art. 113.

Fonctionnaire principal

Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.

Gestionnaire. - 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 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'excercice de ces fonctions prévues par la loi.

NOTES:

NOTES:



