

Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil

Rapport au conseil municipal
2010 - 2011



longueuil



Bureau de la Vérificatrice générale

Longueuil, le 28 juillet 2011

Madame la Mairesse Caroline St-Hilaire
Mesdames, Messieurs les membres du conseil municipal
Hôtel de ville de Longueuil
4250, chemin de la Savane
Saint-Hubert (Québec)
J3Y 9G4

Madame la Mairesse,
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 annuel de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil* qui présente les résultats des vérifications financières effectuées pour les exercices 2010 et 2011.

Ce document présente aussi des rapports de vérification d'optimisation des ressources relatifs à des vérifications réalisées dans certains organismes contrôlés par la Ville de Longueuil et plusieurs suivis de vérifications effectuées au cours des années précédentes à la Ville ainsi qu'au Réseau de transport de Longueuil. Ces différents travaux ont été effectués jusqu'au 30 juin 2011.

Je vous prie d'agréer, Madame la Mairesse, Mesdames et Messieurs, l'expression de mes sentiments distingués.

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil,

Francine Brunette, CA

T A B L E D E S M A T I È R E S

1.0 AUDITS (VÉRIFICATIONS FINANCIÈRES)	11.0 RAPPORT DE VÉRIFICATION OPÉRATIONNELLE PROCESSUS D'ADJUDICATION DES CONTRATS À L'OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LONGUEUIL (OMHL)
2.0 AUTRES TRAVAUX DE VÉRIFICATION EFFECTUÉS	12.0 RAPPORT DE VÉRIFICATION OPÉRATIONNELLE PROCESSUS DE LA PAIE AU RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL (RTL)
3.0 TRAVAUX EN COURS	13.0 RAPPORT DE VÉRIFICATION OPÉRATIONNELLE PROCESSUS DE GESTION DES PLAINTES AU RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL (RTL)
4.0 SUIVI DES RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA GESTION DE PROJETS DE TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION DE LA VILLE DE LONGUEUIL	14.0 SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION DES CONTRÔLES GÉNÉRAUX INFORMATIQUES AU RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL (RTL)
5.0 SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES DU PROCESSUS D'ÉVALUATION DE LA VILLE DE LONGUEUIL	
6.0 SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES DU PROCESSUS DE LA PAIE DE LA VILLE DE LONGUEUIL	15.0 SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES DU PROCESSUS DE DOTATION AU RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL (RTL)
7.0 RAPPORT DE VÉRIFICATION OPÉRATIONNELLE PROCESSUS DE GESTION DES REVENUS DE L'ASSOCIATION AGAPARC INC.	16.0 SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES DE LA GESTION DES ACCIDENTS ET INCIDENTS AU RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL (RTL)
8.0 RAPPORT DE VÉRIFICATION OPÉRATIONNELLE PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES STOCKS DE L'ASSOCIATION AGAPARC INC.	ANNEXE A RAPPORT DE VÉRIFICATION SUR LES DÉPENSES DU BUREAU DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE LA VILLE DE LONGUEUIL ÉMIS PAR SAMSON BÉLAIR/DELOITTE & TOUCHE
9.0 RAPPORT DE VÉRIFICATION OPÉRATIONNELLE PROCESSUS D'OCTROI D'AIDE FINANCIÈRE DU CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT DE LONGUEUIL (CLD)	ANNEXE B LOI DES CITÉS ET VILLES
10.0 RECOMMANDATIONS RELATIVES À LA VÉRIFICATION STATUTAIRE DE 2010 DU CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT DE LONGUEUIL (CLD)	

Introduction

L'administration municipale a le mandat d'assurer la bonne gestion des deniers publics et de fournir une reddition de comptes fidèle aux contribuables qui lui accordent leur confiance. Pour ce faire, les membres du conseil municipal se doivent d'être bien informés.

À cet égard, la Vérificatrice générale contribue à tenir les élus au fait de la situation en leur fournissant une image objective de la qualité de l'information sur laquelle ils s'appuient pour prendre leurs décisions, ainsi que de la qualité de la gestion de la municipalité et des organismes contrôlés par celle-ci.

Conformément à l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes, la Vérificatrice générale effectue, dans le cadre de ses fonctions, des audits (vérifications financières), des vérifications de conformité des opérations aux lois, aux règlements, aux politiques et directives, ainsi que des vérifications d'optimisation des ressources (aussi appelée vérifications opérationnelles). Pour mener à bien ses travaux, elle s'appuie sur les normes d'audit émises par l'Institut canadien des comptables agréés ainsi que sur les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes.

Le premier chapitre présente les résultats de l'audit des états financiers de la Ville de Longueuil ainsi que des organismes contrôlés par celle-ci. Pour certains organismes, des recommandations ont été émises afin d'améliorer les contrôles internes.

Au deuxième chapitre, je présente certains autres travaux d'audit effectués au cours de l'année, tant à la Ville qu'à l'organisme Développement économique Longueuil.

Le troisième chapitre traite des travaux actuellement en cours, dont les résultats seront présentés dans le prochain rapport.

Les chapitres suivants portent sur les résultats de vérifications d'optimisation des ressources et de suivis effectués relativement à l'implantation des recommandations qui ont été émises au cours des années précédentes, dans un premier temps à la Ville et par la suite dans certains des organismes contrôlés par celle-ci.

Les chapitres 4 à 6 présentent les résultats de trois suivis effectués à la Ville de Longueuil, relatifs à la gestion de projets de technologies de l'information, au processus d'évaluation et au processus de la paie.

Les chapitres 7 et 8 sont consacrés à deux vérifications opérationnelles effectuées à l'Association Agaparc, la première portant sur la gestion des revenus et la seconde sur la gestion des approvisionnements et des stocks.

Les chapitres 9 et 10 présentent, pour le CLD de Longueuil, dans un premier temps, les résultats d'une vérification opérationnelle portant sur le processus d'octroi d'aide financière et, dans un deuxième temps, les recommandations qui ont été émises à la suite de l'audit des états financiers de 2010.

Le chapitre 11 est consacré aux résultats de la vérification opérationnelle de l'adjudication des contrats à l'Office municipal d'habitation de Longueuil.

Pour terminer, les chapitres 12 à 16 présentent les résultats de deux vérifications d'optimisation des ressources (processus de la paie et processus de gestion des plaintes) et de trois suivis (contrôles généraux informatiques, processus de dotation et gestion des accidents et incidents) effectués au Réseau de transport de Longueuil.

Tel que le prévoit l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes, les comptes relatifs au vérificateur général doivent faire l'objet d'une vérification par un vérificateur externe. En annexe, vous trouverez un rapport sans réserve émis par la firme Samson Bélair/Deloitte & Touche à la suite de l'audit des dépenses du Bureau de la Vérificatrice générale pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010.

Pour conclure, je tiens à souligner l'entière collaboration que j'ai reçue de la part des gestionnaires ainsi que de l'ensemble du personnel de la Ville et des organismes municipaux à l'occasion de mes travaux de vérification.

Remarque :

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

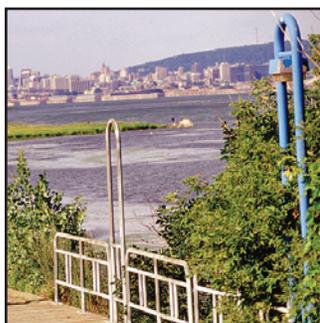
- 1.1
AUDIT DES ÉTATS
FINANCIERS DE LA VILLE**
- 1.2
AUDIT DU TAUX GLOBAL
DE TAXATION POUR LA VILLE
DE LONGUEUIL**
- 1.3
AUDIT DE LA VENTILATION
DES DÉPENSES MIXTES**
- 1.4
VÉRIFICATION DU TRAITEMENT
DES ÉLUS**
- 1.5
AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS
DES ORGANISMES MUNICIPAUX**

1.1 Audit des états financiers de la Ville

La Vérificatrice générale est d'avis que les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Ville de Longueuil et des organismes qui sont sous son contrôle au 31 décembre 2010, ainsi que des résultats de leurs activités, de la variation de leur dette nette et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, et ce, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Tout comme par les années passées, l'audit des états financiers consolidés a été réalisé en collaboration avec une firme de vérificateurs externes nommée par la Ville, soit la firme Samson Béclair/Deloitte & Touche. Cette façon de faire a évité une duplication du travail.

Audits (vérifications financières) 2010-2011



1.2 Audit du taux global de taxation pour la Ville de Longueuil

L'audit du taux global de taxation au 31 décembre 2010 permet à la Vérificatrice générale 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).

1.3 Audit de la ventilation des dépenses mixtes

L'audit de la ventilation des dépenses mixtes au 31 décembre 2010 permet à la Vérificatrice générale 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).

1.4 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 2010 permet à la Vérificatrice générale 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).

1.5 Audit des états financiers des organismes municipaux

Tel que la Loi sur les cités et villes l'exige, le travail d'audit de la Vérificatrice générale 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 huit, sont les suivants :

Association Agaparc inc.

- L'audit des états financiers de l'Association Agaparc inc. pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010 a été effectué, puis un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été émis le 9 mars 2011.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Les déclarations de revenus ont été dûment préparées.
- Un suivi de la recommandation émise l'année dernière a été effectué et il a été constaté que cette dernière avait été implantée. Pour l'exercice financier 2010, aucune nouvelle recommandation n'a été émise.

Association Sogerive inc.

- L'audit des états financiers de l'Association Sogerive inc. pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010 a été effectué, puis un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été émis le 21 mars 2011.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Les déclarations de revenus ont été dûment préparées.
- Les recommandations émises pour l'exercice financier 2009 ont toutes été appliquées. Pour l'exercice financier 2010, aucune nouvelle recommandation n'a été émise.

Centre local de développement de Longueuil (CLD)

- Un audit des états financiers du Centre local de développement de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010 a été effectué conjointement avec la firme Lehoux Boivin, puis un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été émis le 25 mars 2011.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Un rapport de recommandations a été émis conjointement avec la firme Lehoux Boivin et est présenté au chapitre 10 du présent document.
- Les déclarations de revenus ont été dûment préparées.

Conférence régionale des élus de Longueuil

- Un audit des états financiers de la Conférence régionale des élus de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 mars 2010 a été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton, puis un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été émis le 23 avril 2010.
- De plus, l'audit des états financiers de la Conférence régionale des élus de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 mars 2011 a aussi été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton, puis un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été émis le 6 juin 2011.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Les déclarations de revenus ont été dûment préparées.

Développement économique Longueuil

- Un audit des états financiers de Développement économique Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010 a été effectué conjointement avec la firme Samson Bélair/Deloitte & Touche, puis un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été émis le 16 mars 2011.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Les déclarations de revenus ont été dûment préparées.

Office municipal d'habitation de Longueuil

- L'audit des opérations de l'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL) a été effectué pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010, puis un rapport de la Vérificatrice générale à portée restreinte a été émis le 25 mai 2011. La portée restreinte 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 aux fins d'utilisation 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 doivent pas être utilisés par des personnes autres que les utilisateurs déterminés, ni à aucune autre fin que les fins pour lesquelles ils ont été établis.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Un suivi des recommandations émises au cours des exercices financiers précédents a été effectué. La majorité des recommandations a été implantée; une seule recommandation fait actuellement l'objet d'un suivi par la direction générale, qui nous a indiqué vouloir régler la situation au courant de 2011. Aucune nouvelle recommandation n'a été émise pour l'exercice 2010.

Société de développement des arts et de la culture de Longueuil

- Un audit des états financiers de la Société de développement des arts et de la culture de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010 a été effectué, puis un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été émis le 23 février 2011.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Les déclarations de revenus ont été dûment préparées.

Réseau de transport de Longueuil

- Un audit des états financiers du Réseau de transport de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010 a été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton, puis un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été émis le 6 avril 2011.
- De plus, un audit du document TA-201 – États financiers du transport adapté aux personnes handicapées du Réseau de transport de Longueuil pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2010 a été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton et un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été émis le 2 mai 2011.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Les déclarations de revenus ont été dûment préparées.
- Un suivi de la recommandation émise à la direction du RTL l'année dernière a été effectué et il a été noté que la recommandation a été implantée. Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010, trois nouvelles recommandations ont été émises relativement à la gestion de la sécurité des utilisateurs internes, et une recommandation a été émise relativement à la fermeture des soldes disponibles des règlements d'emprunts. La direction s'est engagée à appliquer les recommandations émises au cours de 2011.

2.1 Audit 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.

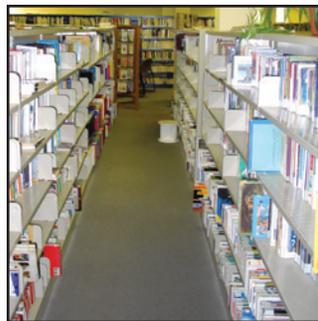
2.1

AUDIT DES DÉPENSES AYANT TRAIT À DIVERSES SUBVENTIONS REÇUES PAR LA VILLE

2.2

AUDIT DES DÉPENSES AYANT TRAIT À DES SUBVENTIONS REÇUES PAR DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LONGUEUIL

Autres travaux de vérification effectués



Selon l'entente, la Ville doit faire parvenir à la Société d'habitation du Québec un rapport d'audit de la Vérificatrice générale, pour lequel le travail doit être effectué selon certains critères précis. Pour les subventions versées en 2010, sept rapports sans réserve ont été émis afin de répondre aux exigences de l'entente.

2.2 Audit des dépenses ayant trait à des subventions reçues par Développement économique Longueuil

Dans le cadre de ses activités et à la suite d'ententes particulières, Développement économique Longueuil reçoit des subventions de divers partenaires. En vertu de ces ententes, Développement économique Longueuil doit faire parvenir à ses partenaires un rapport d'audit, pour lequel le travail doit être effectué selon certains critères précis.

Pour l'exercice 2010, Développement économique Longueuil a réparti les audits relatifs à ces subventions entre la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil et la firme Samson Bélaïr/Deloitte & Touche. Ainsi, la Vérificatrice générale a été mandatée pour effectuer l'audit des dépenses associées au projet de la Maison de l'aérospatiale du Grand Montréal, et quatre rapports d'audit sans réserve ont été émis aux partenaires suivants :

- Ministère des Affaires municipales,
des Régions et de l'Occupation du territoire
- Conférence régionale des élus de Longueuil
- Ministère du Développement économique,
de l'Innovation et de l'Exportation
- Développement économique Canada

Des mandats sont actuellement en cours et les résultats de ces travaux seront présentés dans le prochain rapport.

■ Vérifications opérationnelles :

– **La gestion des arénas de la Ville de Longueuil**

Une vérification a débuté à la fin de 2010 et sera terminée au courant de 2011.

– **La gestion des revenus à la
Cour municipale de la Ville de Longueuil**

Une vérification a débuté à la fin de 2010 et sera terminée à l'automne 2011.

– **La gestion des revenus à l'association Sogerive inc.**

Une vérification a été commencée en fin d'année 2010 et sera terminée au courant de l'été 2011, au moment où je serai en mesure d'évaluer pleinement les activités de la marina.

Travaux en cours



– **L'attribution des logements à
l'Office municipal d'habitation de Longueuil**

Une vérification de l'attribution des logements en vertu des règles existantes a été entreprise en 2010 et sera terminée à la fin de 2011 ou au début de 2012. Le système actuellement utilisé pour l'attribution des logements est en voie d'être changé et les règles d'attribution édictées par la Société d'hypothèque du Québec seront aussi modifiées. La conversion des informations du système actuel au nouveau système fera l'objet d'un examen et une validation de l'attribution sera effectuée par la suite.

- Suivi des recommandations émises à la suite des vérifications d'optimisation des ressources à la Ville :

- **Processus de taxation**

Le dernier suivi a été effectué en 2008 et uniquement deux recommandations n'étaient pas totalement appliquées. Un nouveau suivi est actuellement en cours.

- **Processus d'approvisionnement et des comptes à payer**

Un suivi a été effectué en 2008 et un nouveau suivi est actuellement en cours. Ce dernier suivi porte sur les 12 recommandations qui n'avaient pas été entièrement appliquées.

- Suivi des recommandations émises à la suite des vérifications d'optimisation des ressources au Réseau de transport de Longueuil :

- **Processus des achats**

Le suivi des cinq recommandations qui avaient été émises en 2006 lors de l'émission du rapport est en cours et sera terminé au cours de 2011.

- **Processus des comptes à payer**

Je procède actuellement à un suivi qui porte sur les six recommandations qui avaient été émises dans le rapport de vérification de 2004.

Au cours de 2011, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification de la gestion de projets de technologies de l'information de la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2008 et 2009 et avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières sont gérées avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacités ; et
- les décisions prises par les gestionnaires l'ont été dans le respect des directives en vigueur.

Les résultats de cette vérification ainsi que les plans d'action de la Direction ont été publiés dans le rapport 2009-2010 de la Vérificatrice générale.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

Suivi des recommandations concernant la gestion de projets de technologies de l'information de la Ville de Longueuil



Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2009-2010, cinq recommandations avaient été émises ; de ce nombre, trois avaient été appliquées avant la publication du rapport 2009-2010 de la Vérificatrice générale. Depuis 2010, les deux recommandations restantes ont été appliquées.

Statut des plans d'action

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
Processus administratif					
<p>Assigner, à l'interne, du personnel se consacrant à la gestion de projets. Préapprouver, pour une durée limitée, une banque de consultants externes.</p> <p>■ Une démarche a été entreprise pour proposer une ou plusieurs ententes-cadres avec des fournisseurs externes afin de diminuer les temps de démarrage.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>Assigner plus de temps-personnes à la gestion de projets.</p> <p>■ Une nouvelle fonction de chef de division, gestion des applications et avant-projets a été créée. Une des principales responsabilités du titulaire de ce poste consiste à mieux structurer et optimiser nos processus d'avant-projets.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
Coût de gestion de projets et utilisation du personnel interne					
<p>Prioriser l'utilisation de ressources internes pour la réalisation des projets.</p> <p>Revoir le ratio d'utilisation de ressources internes par rapport à l'utilisation de ressources externes, et confier au personnel à l'interne des tâches qui comprennent non seulement du soutien opérationnel, mais aussi des travaux dans le cadre de projets afin de réduire les coûts de gestion des projets.</p> <p>Préparer un plan de relève pour les employés clés qui partiront à la retraite.</p> <p>■ Un plan de gestion des compétences et expertises sera développé. Ce plan prévoit la rationalisation des technologies à maintenir, la planification des répartitions et des transferts de connaissances, ainsi que des actions concrètes de formation du personnel.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
Communications					
<p>Faire connaître aux directions clientes et aux employés du service les bienfaits du processus de gestion de projets et les « bons coups », afin que les directions clientes comprennent mieux les éléments requis pour mener à bien un projet et les avantages d'une bonne gestion.</p> <p>■ Un modèle de plan de communication par projet a été développé et sert à assurer des communications adéquates entre les intervenants d'un projet.</p> <p>■ Une zone d'information sur les projets et les avant-projets en technologies de l'information sera mise en place sur l'intranet.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●

Statut des plans d'action

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
Méthodologie d'analyse des risques					
<p>Instaurer une méthodologie standard pour l'analyse et la gestion des risques de tous les projets. Non seulement faudrait-il identifier et analyser les risques avant d'entreprendre un projet, mais il faudrait aussi identifier et analyser les risques du statu quo.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
<p>Effectuer une évaluation des impacts selon une méthodologie standardisée qui assurerait une meilleure compréhension de tous les aspects des risques.</p> <p>■ Un projet de perfectionnement à cet effet a été intégré dans le plan d'action 2010 du Service Applications et gestion de projets.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
Procédure pour la préparation d'un bilan de fin de projet					
<p>Élaborer une procédure pour la préparation d'un bilan de fin de projet. Cette procédure devrait refléter qu'il est de la responsabilité de la direction cliente de préparer le bilan de fin de projet et que ce bilan doit permettre la validation des bénéfices identifiés dans les études de faisabilité.</p> <p>■ Dans la politique de gestion du portefeuille des projets, une démarche de bilan de fin de projet est prévue. Malgré certains délais, des bilans sommaires de fermeture sont actuellement réalisés lorsqu'un projet se termine. La mise en place d'un processus plus formel sera effectuée au cours des prochains mois.</p> <p>■ Cependant, étant donné que les changements apportés à la gestion des projets sont relativement récents, aucune évaluation post-mortem des retombées d'un projet n'a encore été effectuée. Une procédure de rappel aux directions clientes sera mise en place à cet effet.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●

Remarque :

Échelle pour l'évaluation des recommandations partiellement appliquées :

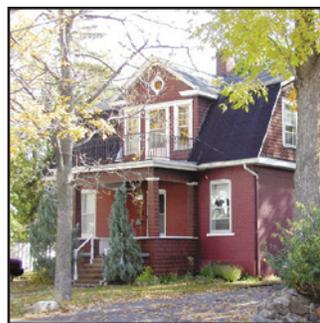
- 1 : réalisée entre 10 et 29 %
- 2 : réalisée entre 30 et 49 %
- 3 : réalisée entre 50 et 69 %
- 4 : réalisée entre 70 et 89 %
- 5 : réalisée entre 90 et 95 %

Au cours de 2009, 2010 et 2011, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources du processus d'évaluation de la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2004 et 2005 et avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières de la Direction de l'évaluation étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacités ; et
- les décisions prises par les gestionnaires de la Direction de l'évaluation 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'actions de la Direction ont été publiés dans le rapport annuel 2005 du Vérificateur général.

Suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources du processus d'évaluation de la Ville de Longueuil



Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants, divers documents ont été analysés et des tests ont été effectués sur un échantillon de transactions.

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2005, 23 recommandations avaient été émises. Depuis 2005, 12 recommandations ont été entièrement appliquées, 10 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante et 1 n'a pas été appliquée. La Direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Gestion de la fonction et organisation du travail

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Plan d'action non suffisamment documenté</p>					
<p>Préparer un plan d'action annuel détaillé couvrant l'ensemble des objectifs et le communiquer aux personnes appropriées.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>S'assurer que chacun des objectifs annuels est spécifique, mesurable, aligné, réaliste et limité dans le temps.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>■ Un plan d'action annuel sera préparé par la Direction à partir de 2007 et sera sous la responsabilité du Directeur de l'évaluation.</p>					
<p>Les contrats d'impartition de services ne sont ni à jour ni gérés de façon optimale</p>					
<p>Examiner la possibilité de modifier certaines clauses des contrats avant leur échéance.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>■ La Direction est liée par les clauses du devis ; les ajustements nécessaires seront apportés lors du prochain appel d'offres.</p>					
<p>Améliorer la procédure de gestion des contrats en tenant compte de chacune des activités concernant le rôle d'évaluation foncière et de la disponibilité du personnel de la Direction.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>■ À partir de l'année 2006, un tableau de bord de gestion des contrats sera utilisé afin de contrôler toutes les interventions des firmes externes et d'assurer une gestion adéquate des activités imparties.</p>					(4) 80%
<p>Conclusion</p> <p>L'ajout de personnel d'encadrement dans la structure administrative permet de faire une meilleure gestion du contrat. Toutefois, il n'y a pas de tableau de bord. Les chefs de division font un suivi de tous les dossiers envoyés au fournisseur et des dossiers retournés par ce dernier. Au début de 2012, le module informatique de gestion des inspections devrait être opérationnel et permettra de faire le suivi des inspections.</p>					

Gestion de la fonction et organisation du travail

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Les rapports de gestion existants ne permettent ni de mesurer ni d'évaluer la performance de l'ensemble des activités de la Direction</p>					
<p>Mettre en œuvre les indicateurs de gestion développés par le comité composé d'évaluateurs agréés de différentes villes du Québec et de représentants du ministère des Affaires municipales et des Régions et de l'Ordre des évaluateurs agréés du Québec. Si ces indicateurs ne sont pas disponibles, élaborer et mettre en place des indicateurs en vue de mesurer et d'évaluer l'ensemble des activités de la Direction.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>Développer des rapports de gestion à l'aide du progiciel.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>Mettre sur pied un système de suivi et d'évaluation du rendement et élaborer un tableau de bord comprenant des indicateurs de gestion.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>Comparer périodiquement les résultats de la Direction avec ceux d'autres villes semblables.</p> <p>■ Lorsque le plan sera terminé, l'aspect qualitatif des opérations de la Direction pourra être évalué grâce à l'application des outils pertinents de mesure de gestion, propres au domaine d'affaires.</p>	●●●●●●				
<p>Conclusion Il n'est pas prévu de comparer les indicateurs de gestion de la Direction avec ceux d'autres villes.</p>					
<p>Absence de stratégies documentées</p>					
<p>Documenter les stratégies que la Direction souhaite utiliser pour répondre aux orientations stratégiques de la Ville.</p> <p>■ Les stratégies que la Direction entend mettre de l'avant pour exécuter son mandat seront documentées.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>Dresser un plan d'inspection des propriétés se trouvant sur le territoire de l'agglomération de Longueuil.</p> <p>■ Un plan d'inspection pour les six prochaines années sera établi et implanté l'an prochain en vue de répondre aux exigences de la Loi sur la fiscalité municipale en ce qui a trait au maintien de l'inventaire.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●

Gestion de la fonction et organisation du travail

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Absence d'ententes de service claires et documentées entre la Direction et les autres Directions/Services de la Ville</p>					
<p>Établir, en collaboration avec les autres Directions/Services, des ententes de service uniformes qui définissent les rôles et responsabilités de chacun, dans le but de s'assurer de l'intégralité des propriétés et des valeurs des propriétés portées au rôle d'évaluation foncière et pour s'assurer également d'une performance optimale du rôle d'évaluation foncière.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La priorité de la Direction est de rendre fonctionnel le progiciel pour y intégrer les modifications nécessaires à la suite des défusions. ■ Les mesures nécessaires seront prises afin de rencontrer les différents services de la Ville de Longueuil et de ses arrondissements, mais également ceux des villes reconstituées, de manière à définir les besoins de la Direction et à s'assurer de l'intégralité du rôle. 	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● (3) 60%	
<p>Conclusion</p> <p>Une entente avec les villes de Longueuil, Boucherville, Brossard, Saint-Bruno et Saint-Lambert pour l'implantation d'un progiciel de transfert électronique des permis permettra une meilleure performance. L'implantation de ce progiciel se fera par phases, s'échelonnant de juin à décembre 2011.</p> <p>Une problématique existe concernant le transfert des informations sur l'installation des services dans les nouvelles rues. Le processus de transfert avec la ville de Brossard fonctionne bien. La Direction se dotera d'un processus interne de travail qui se traduira par une entente avec l'ensemble des villes d'ici la fin de 2011.</p>					
<p>Définition incomplète des rôles et responsabilités de certains employés de la Direction</p>					
<p>Rédiger les descriptions de tâches du directeur et du chef de section.</p> <p>Transmettre les descriptions aux employés afin d'assurer le degré d'imputabilité requis par rapport aux responsabilités déléguées.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Une description de fonction du poste d'évaluateur adjoint a été rédigée. Les descriptions de fonction des autres employés cadres seront rédigées au cours de l'année 2006. 	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●

Gestion de la fonction et organisation du travail

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Programme de formation informel</p>					
<p>Instaurer un processus officiel permettant aux employés d'établir annuellement leurs objectifs personnels d'apprentissage et de formation.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>Élaborer un programme de formation pour l'ensemble des employés de la Direction afin de s'assurer qu'ils reçoivent un niveau optimal de formation.</p> <p>■ Les formations actuellement suivies par les employés sont suffisantes pour assurer la mise à jour des connaissances relatives au domaine d'affaires. En ce qui concerne le développement de carrière, l'initiative doit venir de chaque employé et être appuyée par la Ville en termes technique et financier. Il n'y a donc aucun besoin d'un processus officiel pour la formation opérationnelle puisque tous les employés sont formés régulièrement.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>Conclusion</p> <p>La Direction a compilé la formation suivie par les évaluateurs agréés pour les années 2009 et 2010 afin de s'assurer que les heures minimales de formation ont été atteintes.</p> <p>Une stratégie de formation a été établie pour l'acquisition des modules supplémentaires du progiciel et un plan détaillé de formation pour le personnel est en cours d'élaboration pour tenir compte de la modernisation des dossiers d'évaluation de 2011 à 2014.</p>					
<p>Absence d'une politique relative à la protection de l'information confidentielle et relative à la divulgation de conflits d'intérêts</p>					
<p>Établir une politique relative à la protection de l'information confidentielle et aux situations de conflits d'intérêts.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>Communiquer la politique à tous les employés de la Ville et s'assurer que ces derniers en comprennent bien les exigences.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>Faire signer une déclaration de l'employé au moment de l'embauche, la mettre à jour annuellement et la conserver dans le dossier personnel de l'employé.</p> <p>■ La divulgation des conflits d'intérêts sera abordée en 2006 et une formation sur les dispositions prévues à la loi portant sur la confidentialité sera donnée.</p>	●●●●●●				
<p>Conclusion</p> <p>En 2009, la Ville a émis à l'ensemble des employés une directive administrative sur l'utilisation, par les employés, des informations mises à leur disposition dans l'exercice de leurs fonctions. Toutefois, la Ville n'a pas demandé aux employés de signer une déclaration à l'effet qu'ils ont pris connaissance de cette directive.</p>					

Tenue à jour du rôle d'évaluation foncière

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Documentation inadéquate des dossiers d'évaluation</p>					
<p>Poursuivre l'informatisation des dossiers; améliorer et standardiser la documentation des dossiers dans des délais raisonnables afin que tous les documents sources supportant les prises de décision soient inclus dans les dossiers.</p> <p>■ L'informatisation des dossiers va se poursuivre au cours des prochaines années.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● (4) 80%	
<p>Rédiger une procédure de supervision et de révision des modifications des valeurs des unités d'évaluation en se basant sur la nature des activités de la Direction et sur l'expérience du personnel, et demander aux superviseurs de laisser une preuve écrite de leur supervision et révision.</p> <p>■ Une procédure d'approbation des valeurs modifiées sera rédigée; pour chaque dossier d'unité d'évaluation qui fait l'objet d'une modification, cette procédure va prévoir l'identification du Chef de division, de même que la date et la nature de la modification.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● (4) 80%	
<p>Conclusion</p> <p>Les dossiers d'évaluation ont tous été intégrés dans le progiciel, dans la même base de données. L'acquisition des modules pour compléter le progiciel a été effectuée et l'implantation est en cours de réalisation. La Direction sera en mesure d'intégrer tous les documents et analyses justifiant la tenue à jour des dossiers d'évaluation en décembre 2011.</p> <p>Une procédure informelle de supervision et de révision des modifications des valeurs des unités d'évaluation est actuellement en place et une meilleure documentation des dossiers a été notée. La Direction prévoit formaliser cette procédure au cours de 2012.</p>					
<p>Délais dans le traitement de certaines modifications au rôle d'évaluation foncière</p>					
<p>Mettre en place une procédure de suivi des délais de traitement des modifications au rôle d'évaluation foncière afin de s'assurer que les modifications sont traitées en temps opportun.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● (3) 65%	
<p>Revoir l'objectif visant à traiter toutes les modifications dans un délai de six mois en effectuant une analyse coûts/ bénéfiques afin d'assurer que les revenus de taxation sont optimisés.</p> <p>■ De façon générale, les délais de traitement respectent les standards du domaine d'affaires (plus ou moins 180 jours). La perte de revenus se limite aux revenus d'intérêts.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	
<p>Conclusion</p> <p>Une amélioration a été notée au niveau des délais de traitement par rapport à la vérification effectuée en 2004 et 2005, mais l'objectif de traiter les modifications dans un délai de 180 jours n'est pas atteint pour le traitement de certaines d'entre elles. La Direction prévoit être en mesure d'atteindre son objectif de délai de traitement d'ici la fin de 2012.</p>					

Tenue à jour du rôle d'évaluation foncière

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Non-respect des délais d'inspection des unités d'évaluation</p>					
<p>Prendre les dispositions nécessaires pour s'assurer du respect de la Loi sur la fiscalité municipale.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Un plan d'inspection est présentement en préparation. L'objectif visé est d'implanter un mécanisme qui permettra de s'assurer que les opérations d'inspection seront réalisées en respectant intégralement l'esprit de l'article 36.1 de la Loi sur la fiscalité municipale. ■ L'inventaire complet du parc immobilier de l'agglomération de Longueuil devra être mis à jour à l'aide d'une inspection individuelle de chacune des unités d'évaluation, et ce, à l'intérieur du délai de neuf ans prévu par la loi. ■ L'implantation et la mise en œuvre du plan d'inspection sont prévues pour 2006. 	●●●●●●●●●●				
<p>Insuffisance de l'information apparaissant sur les certificats de modification de l'évaluation</p>					
<p>Prendre les dispositions nécessaires pour s'assurer que les raisons des modifications sont inscrites au certificat de modification de l'évaluation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Une directive claire a été émise à cet effet afin de rectifier cette situation. 	●●●●●●●●●●				
<p>Incohérence entre la responsabilité et les autorisations des modifications apportées à la matrice graphique</p>					
<p>Transférer les activités de tenue à jour de la matrice graphique sous la responsabilité de la Direction de l'évaluation afin de se conformer à la Loi sur la fiscalité municipale.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Lors de la préparation du plan d'organisation de la Ville, cet aspect sera pris en compte en fonction de la disponibilité des ressources. 	●●●●●●●●●●				
<p>Conclusion</p> <p>La démarche de récupération de la gestion de la matrice graphique numérisée n'a pas été initiée par la Direction en raison de la révision de la structure administrative qui a eu lieu au cours de 2009.</p> <p>Un projet de modification de structure sera nécessaire pour récupérer cette responsabilité qui est actuellement partagée. Il est prévu d'entreprendre la démarche de récupération de la gestion de la matrice graphique en 2013.</p>					

Tenue à jour du rôle d'évaluation foncière

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Erreurs dans certaines listes obtenues</p>					
<p>Prendre des mesures pour s'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de la standardisation de l'information saisie au progiciel et • que les informations reçues des autres Directions/Services de la Ville sont complètes. <p>■ Dès que la période de rodage du nouveau progiciel sera terminée, ces éléments seront corrigés. Un processus officiel d'échange d'information est en cours de développement.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● (3) 60%	
<p>Conclusion</p> <p>Une entente avec les villes de Longueuil, Boucherville, Brossard, Saint-Bruno et Saint-Lambert pour l'implantation d'un progiciel de transfert électronique des permis permettra une meilleure performance. L'implantation de ce progiciel se fera par phases, s'échelonnant de juin à décembre 2011.</p> <p>Une problématique existe concernant le transfert des informations sur l'installation des services dans les nouvelles rues. Le processus de transfert avec la ville de Brossard fonctionne bien. La Direction se dotera d'un processus interne de travail qui se traduira par une entente avec l'ensemble des villes d'ici la fin de 2011.</p>					
<p>Différences dans le traitement d'événements similaires d'un arrondissement à l'autre</p>					
<p>Poursuivre la documentation des différentes méthodes de traitement des événements des arrondissements.</p> <p>Documenter les méthodes qui seront harmonisées pour le dépôt du prochain rôle et celles qui le seront après le dépôt du prochain rôle.</p> <p>■ Afin de s'assurer d'une équité pour le rôle de 2006, un processus d'uniformisation a été enclenché pour le traitement des opérations courantes qui ont un impact financier direct sur le contribuable.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●

Progiciel (évaluation)

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>La documentation des essais et l'approbation des résultats des essais effectués sur les modifications apportées au progiciel sont informelles</p> <p>Établir des normes et une procédure en matière de documentation des essais et d'approbation des résultats d'essais.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Un comité conjoint composé de représentants du fournisseur, de la Direction de l'évaluation et de la Direction des ressources informationnelles et matérielles a été formé en décembre 2005 afin de convenir des normes et de la procédure en matière de documentation des essais, du contrôle de qualité et d'approbation de résultats d'essais. 	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>Le processus de gestion des accès au progiciel est informel</p> <p>Officialiser et documenter le processus de gestion des accès au réseau et au progiciel.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'officialisation du processus de gestion des accès sera terminée dans le cadre de la démarche d'implantation de la politique sur la sécurité informatique. ■ Entre-temps, des mesures transitoires ont été mises en place, notamment le contrôle des accès via le système de gestion des requêtes. Ainsi, tous les accès au progiciel sont dorénavant approuvés par le pilote du système. De plus, une procédure de contrôle des départs et des transferts a été implantée. 	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●● (4) 80 %	
<p>Conclusion</p> <p>Le processus de gestion des accès a été formalisé. Toutefois, les droits d'accès ne sont pas formellement revus périodiquement par le propriétaire du progiciel. La Direction prévoit effectuer cette revue, à raison de deux fois par année, à compter de 2011.</p>					
<p>Les contrôles programmés du progiciel ne sont pas suffisamment documentés</p> <p>Demander au fournisseur de documenter les contrôles programmés du progiciel.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Des démarches ont été entreprises à cet effet auprès du fournisseur. La Ville imposera dorénavant une exigence spécifique de délai de production de la documentation dans les prochaines ententes contractuelles. <p>Établir le rôle et les responsabilités du « super-utilisateur » ou du « pilote ».</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Un « super-utilisateur » a été nommé au cours du mois de mai 2005. 	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●

Progiciel (évaluation)

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Absence d'un plan de relève informatique documenté</p> <p>Préparer un plan de relève informatique afin de faire face à toute situation d'urgence et favoriser une reprise rapide et coordonnée des traitements informatiques en cas de catastrophe ou de bris majeur.</p> <p>Tester ce plan périodiquement afin d'en valider le bon fonctionnement.</p> <p>■ Une démarche de préparation d'une politique de sécurité informatique et d'un plan de relève a été entreprise. Un premier diagnostic a été effectué par un conseiller externe. Une série d'actions à entreprendre ont été identifiées. Les actions à prendre seront complétées au début de 2007.</p>					
<p>Conclusion</p> <p>Un plan de relève informatique, couvrant les éléments de l'architecture a été mis en place afin de rétablir les équipements de réseautique, de téléphonie et le service courriel de la Ville. Les besoins de recouvrement par application n'ont pas été validés auprès des directions responsables des applications. Il y a un projet qui vise à recueillir cette information, mais pour le moment aucun plan formel avec échéancier n'a été établi.</p> <p>La Direction des ressources informationnelles et matérielles a finalisé la documentation et la production de plans de relève pour les 17 activités et services critiques de la Ville et a amorcé une démarche formelle auprès de trois directions. La participation des directions à ce projet est sur une base volontaire.</p> <p>Compte tenu de l'état d'avancement de la démarche, la Direction de l'évaluation ne participe pas à ce projet-pilote en raison de sa liste de priorités. Elle ne prévoit pas pouvoir participer à ce projet de la Direction des ressources informationnelles et matérielles avant 2016.</p>					
<p>Absence d'un comité technologique officiel</p> <p>Créer un comité technologique officiel pour se tenir au courant des nouvelles possibilités technologiques et prendre les décisions appropriées en matière de technologie.</p> <p>■ Un comité de gestion du progiciel réunissant la Direction de l'évaluation et la Direction des ressources informationnelles et matérielles a été formé au début de l'année 2006; il a notamment comme mandat de coordonner les ajustements annuels et de concevoir un plan triennal d'évolution du progiciel. De plus, la Direction a suggéré aussi à la firme du progiciel de former un comité d'utilisateurs auprès de ses autres clients.</p>					

Progiciel (évaluation)

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Politique et procédure de sécurité non documentées de manière officielle</p>					
<p>Établir une politique et une procédure officielles en matière de sécurité informatique.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● (4) 70 %	
<p>Désigner un responsable de la sécurité informatique et définir clairement ses responsabilités.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
<p>Communiquer la politique et la procédure à tous les intervenants concernés de la Ville.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●			
<p>■ Un chef de service des opérations informatiques a été désigné à titre de responsable de la sécurité informatique et du plan de relève. Ce dernier poursuit le mandat de mettre en place une politique officielle de sécurité informatique ainsi qu'un plan de relève structuré. Les travaux devraient être terminés à la fin de 2007.</p>					
<p>Conclusion Une ébauche d'une politique de sécurité a été élaborée. Elle devrait être approuvée par le comité exécutif en août 2011. La politique sera communiquée à tous les intervenants concernés lorsqu'elle aura été approuvée.</p>					
<p>Accès aux équipements informatiques non adéquatement sécurisé</p>					
<p>Prendre les dispositions nécessaires pour que la salle des serveurs respecte les normes de l'industrie en matière de protection de l'équipement.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● (4) 80 %	
<p>Prendre les dispositions nécessaires pour que l'accès à l'immeuble, aux étages et à la salle des serveurs nécessite l'utilisation d'une carte magnétique.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
<p>Mettre en place une procédure de gestion des cartes d'accès.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● (4) 70 %	
<p>■ Près de 80 % des serveurs de la Ville seront progressivement transférés dans le nouvel hôtel de ville. Ces nouveaux locaux répondent aux normes de l'industrie en matière de protection de l'équipement.</p>					
<p>■ Le plan de réaménagement de la salle des serveurs de l'immeuble est présentement en cours d'approbation.</p>					
<p>Conclusion La salle des serveurs de Saint-Hubert respecte les normes de l'industrie en matière de protection des équipements. Toutefois, le nombre de personnes qui ont un accès permanent à la salle des serveurs est important et il y a des personnes qui possèdent deux cartes d'accès et des cartes d'accès génériques.</p> <p>L'ébauche de la politique de sécurité prévoit les principales directives pour la gestion des cartes d'accès.</p>					

Sécurité physique

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Accès aux immeubles et aux dossiers d'évaluation non adéquatement sécurisé</p>					
<p>Prendre les dispositions nécessaires pour que l'accès aux immeubles nécessite l'utilisation d'une carte magnétique.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●
<p>Mettre en place une procédure de gestion des cartes d'accès.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●
<p>Centraliser les dossiers à un même endroit et les conserver dans une salle appropriée.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●● (4) 89%	
<p>Activer des écrans de veille avec mot de passe pour chacun des postes de travail des employés.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Un déménagement est prévu au cours de 2006 dans de nouveaux locaux dans lesquels une salle de dossiers sera aménagée; des cartes magnétiques seront nécessaires pour accéder aux locaux, et une politique sera émise à ce moment. ■ Des écrans de veille avec mot de passe sur tous les postes de travail ont déjà été installés. 	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●
<p>Conclusion</p> <p>Les dossiers papier d'évaluation sont centralisés depuis le début de l'année 2008, mais ils sont accessibles aux autres employés partageant les mêmes locaux. En 2012, la Direction déménagera dans des locaux auquel l'accès sera restreint.</p>					

Remarque :

Échelle pour l'évaluation des recommandations

- partiellement appliquées :
- 1 : réalisée entre 10 et 29 %
- 2 : réalisée entre 30 et 49 %
- 3 : réalisée entre 50 et 69 %
- 4 : réalisée entre 70 et 89 %
- 5 : réalisée entre 90 et 95 %

À la fin de 2010 et au début de 2011, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources du processus de la paie de la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2007 et avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacités ;
- les contrôles manuels et informatisés étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et
- les décisions prises par les personnes concernées l'avaient été dans le respect des lois, des règlements, des conventions et des politiques en vigueur.

Les résultats de cette vérification ainsi que les plans d'action de la Direction ont été publiés dans le rapport 2007 du Vérificateur général.

Suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources du processus de la paie de la Ville de Longueuil



Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants, divers documents ont été analysés et des tests ont été effectués sur un échantillon de transactions.

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2007, 20 recommandations avaient été émises. Depuis 2007, 10 recommandations ont été entièrement appliquées et 10 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante. La Direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables. Il est à noter que 7 des 10 recommandations partiellement appliquées ne pourront être entièrement appliquées qu'à la suite de l'implantation d'une application intégrée de gestion des ressources humaines, paie et gestion du temps prévue pour la fin de 2012.

Observations générales

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
Accès aux différentes fonctionnalités de l'application de paie					
<p>Entamer des discussions avec le fournisseur de service de traitement de la paie actuel ou avec d'autres fournisseurs de service comparables, afin d'évaluer la possibilité de séparer les fonctionnalités de l'application selon le profil d'accès et ainsi assurer que certaines tâches sont séparées.</p> <p>■ La version actuelle de l'application ne permet pas de séparer les fonctionnalités au niveau de la saisie des données. Une attention particulière sera apportée lors de l'implantation d'une nouvelle application.</p> <p>Revoir périodiquement le taux d'écart à analyser.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● (3) 50 %	
<p>Conclusion Depuis septembre 2010, la Direction étudie la possibilité d'acquérir une application intégrée de gestion des ressources humaines, paie et gestion du temps. Cette nouvelle application permettra, entre autres, de séparer les fonctionnalités selon le profil d'accès. Un avis de motion a été présenté au conseil d'agglomération en juin 2011. Il est prévu qu'un sommaire exécutif pour l'adoption d'un règlement d'emprunt soit présenté au même conseil en août 2011. L'implantation est prévue pour la fin de 2012.</p> <p>Le taux d'écart à analyser n'a pas été revu. Cet élément sera abordé avec le fournisseur de la nouvelle application.</p>					
Protection des données de la paie transmises par modem					
<p>Mettre en œuvre une méthode de transmission sécurisée afin de protéger les données de la paie contre des accès non autorisés.</p> <p>■ Le projet de transmission par réseau privé virtuel a été terminé en février 2008.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
Accès au site du fournisseur de service de traitement de la paie					
<p>Entamer des discussions avec le fournisseur de service de traitement de la paie pour que des codes d'accès uniques soient attribués à chaque utilisateur afin d'identifier les personnes qui transmettent les données de la paie.</p> <p>■ Il y a maintenant quatre mots de passe pour accéder au site.</p> <p>Changer les mots de passe périodiquement.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
<p>Conclusion Aucun changement aux mots de passe n'a été fait puisque l'application n'a pas de mécanisme qui incite l'utilisateur à changer périodiquement son mot de passe. Il est prévu qu'un tel mécanisme soit ajouté dans la nouvelle application intégrée de gestion des ressources humaines, paie et gestion du temps.</p>					

Observations générales

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Documentation de la procédure de gestion des accès et politique de sécurité logique</p> <p>Officialiser le processus de gestion des accès aux applications. Ce processus devrait comprendre les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la marche à suivre pour les demandes ou les modifications d'accès ainsi que les autorisations nécessaires à obtenir ; et • la marche à suivre lors du départ ou du transfert d'un employé (conjointement avec la Direction des ressources humaines). <p>■ Un formulaire de demande d'accès sera préparé et rendu disponible sur l'intranet au cours de 2008.</p> <p>Finaliser la politique de sécurité logique des technologies de l'information, puis la diffuser, afin de soutenir la procédure de gestion des accès. Cette politique devrait contenir notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une définition des rôles et responsabilités pour la demande et l'autorisation d'accès ; • des paramètres de sécurité minimaux à mettre en œuvre ; • une revue périodique des accès à l'application. <p>■ Une politique de gestion des mots de passe sera préparée et publiée d'ici l'automne 2008. Cette politique sera basée sur les meilleures pratiques du secteur d'activités.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
<p>Conclusion</p> <p>Une ébauche d'une politique de sécurité a été élaborée et le contenu répond aux recommandations. Cette politique devrait être approuvée par le comité exécutif en août 2011.</p>					

Observations générales

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Documentation du plan de relève informatique et du plan de relève opérationnel</p>					
<p>Préparer un plan de relève informatique officiel pour parer à toute situation d'urgence et favoriser une reprise rapide et coordonnée des traitements informatiques en cas de panne des systèmes informatiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Une démarche a été entreprise par la Direction des ressources informationnelles et matérielles (DRIM) afin de réaliser un plan de continuité des affaires et de gestion de la reprise des activités à la Ville de Longueuil. 	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● (3) 60%	
<p>Préparer un plan de relève opérationnel officiel pour parer à toute situation d'urgence et favoriser une reprise rapide et coordonnée des activités advenant tout événement pouvant perturber les activités de la Ville.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La Direction des ressources humaines (DRH) par le biais de la division de la rémunération participera à la préparation du plan d'action, dont la responsabilité reste à déterminer. ■ La Direction des finances-paie souhaite une rencontre avec la DRIM et la DRH dans le cadre de l'élaboration d'un plan d'urgence en lien avec les orientations organisationnelles. Ainsi, en fonction du type d'urgence, les intervenants clés seraient identifiés dans un document officiel de procédures. ■ Toutefois, si en cas de sinistre la Ville fait face à une impossibilité de traitement de paie à ses propres bureaux, il serait possible de faire reproduire une paie standard chez le fournisseur de service qui assurerait les transferts dans les comptes bancaires des employés. 	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
<p>Soumettre les plans de relève à des essais périodiques afin d'en valider le bon fonctionnement.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Le lieu d'opération de même que les essais restent à déterminer. Ces choix seront faits de concert par les divisions de la rémunération et de la paie et la DRIM. 	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
<p>Conclusion</p> <p>Un plan de relève informatique couvrant les éléments de l'architecture a été mis en place afin de rétablir les équipements de réseautique, de téléphonie et le service courriel de la Ville. Les besoins de recouvrement par application n'ont pas été validés auprès des directions responsables des applications. Il y a un projet qui vise à recueillir cette information, mais pour le moment aucun plan formel avec échéancier n'a été établi.</p> <p>Les plans de relève n'ont pas fait l'objet d'essai depuis leur mise en œuvre.</p>					

Observations générales

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Officialisation de la procédure et des canaux de communication</p> <p>Préparer et mettre en œuvre une procédure officielle que le personnel des ressources humaines utilisera dans le cadre de ses fonctions. Cette procédure devrait accorder une importance particulière aux canaux de communication qui lient, d'une part, les divisions et services de la Direction des ressources humaines et, d'autre part, les membres du personnel de la Direction des ressources humaines et ceux de la division de la paie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La problématique relative au délai de transmission, au service des avantages sociaux, des rapports de facturation autonome de l'application de paie a été corrigée à la suite du constat effectué. ■ Un processus de contrôle a été mis en place et il assure : <ul style="list-style-type: none"> • d'une vérification dès la fermeture du cycle de paie des modifications demandées aux données d'assurance collective d'un employé ; et • d'une conciliation semi-annuelle complète et documentée des données d'assurance collective contenues dans l'application de paie. ■ La division de la dotation a déposé un manuel des directives administratives permettant de définir les rôles et responsabilités de chacun des membres de l'équipe de la dotation. ■ La division de la rémunération est à rédiger son manuel des directives, qui englobera la procédure opérationnelle de traitement de l'information. ■ Le service des avantages sociaux de même que celui des relations de travail seront également sollicités au cours de 2008 à cet égard. <p>Préparer et distribuer à tous les employés de la Ville un guide leur permettant de soumettre leurs questions, avis et autres communications aux personnes appropriées en fonction des rôles et responsabilités qui auront été définis dans la procédure.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Un bottin de la Direction des ressources humaines a été transmis à l'ensemble du personnel de la Ville de Longueuil. Ce bottin précise les rôles et responsabilités de chacun des employés de la Direction des ressources humaines. 					
<p>Conclusion</p> <p>La transmission au service des avantages sociaux du rapport de facturation autonome se fait le jour même de la fermeture de la paie ou dans un délai d'un jour ouvrable après la fermeture.</p> <p>Un manuel de directives administratives pour la division de la rémunération ainsi que pour la division de la dotation a été préparé.</p> <p>Les manuels de directives pour le service des avantages sociaux ainsi que pour le service des relations de travail, santé et sécurité au travail sont en cours de préparation.</p> <p>Une révision de tous les manuels de directives est prévue en décembre 2012, suivant l'acquisition d'une application intégrée de gestion des ressources humaines, paie et gestion du temps.</p>					

Observations générales

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<h3>Indicateurs de performance au sein des divisions de la paie et de la rémunération et du service des avantages sociaux</h3>					
<p>Division de la paie</p> <p>Définir des indicateurs de performance ou de gestion permettant d'évaluer si les ressources sont utilisées de manière optimale et permettant de les comparer avec les indicateurs utilisés par d'autres municipalités ou organismes publics de taille semblable.</p> <p>■ Direction des finances - paie</p> <p>Un processus a été amorcé en 2007 pour les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cycle de paie (mesure du délai de toutes les étapes de traitement d'une paie jusqu'au versement bancaire). • Saisie des données des feuilles de temps (mesure du délai de saisie par feuille de temps et du nombre de commis à la paie et de paie-maîtres requis pour le traitement avec l'application de paie actuelle). 					
<p>Conclusion</p> <p>Des indicateurs de performance permettant de mesurer le délai des étapes du cycle de paie ainsi que la saisie des données des feuilles de temps ont été définis, mais pas systématiquement compilés par la division de la paie. Ce processus sera repris lors de l'acquisition d'une application intégrée de gestion des ressources humaines, paie et gestion du temps.</p>					
<p>Division de la rémunération et Service des avantages sociaux</p> <p>Définir des indicateurs de performance ou de gestion permettant d'évaluer si les ressources sont utilisées de manière optimale et permettant de les comparer avec les indicateurs utilisés par d'autres municipalités ou organismes publics de taille semblable.</p> <p>■ Direction des ressources humaines</p> <p>Dans le cadre de la redistribution des tâches des préposés à la rémunération globale, il est prévu de maintenir des statistiques sur le nombre de traitements effectués sur l'application de paie, de même que sur le nombre de demandes écrites ou verbales reçues par les préposés.</p>					
<p>Conclusion</p> <p>La division de la rémunération fait un suivi hebdomadaire du nombre de traitements effectués. Elle mettra en place, d'ici décembre 2011, un processus de collecte d'informations concernant le nombre de demandes reçues.</p> <p>Le service des avantages sociaux prévoit élaborer d'ici décembre 2011, des indicateurs de performance portant, entre autre, sur le nombre de demandes de retraite et le nombre de demandes de changement aux couvertures d'assurances collectives.</p>					

Observations générales

Observation / Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée	Appliquée
■ Plan d'action			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants
<p>Établir des niveaux de service mesurables afin de mieux apprécier la qualité des services fournis par le fournisseur de service de traitement de la paie, en faire part au fournisseur et en effectuer le suivi. Documenter et suivre toutes les lacunes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Le fournisseur fournit un guide de soutien dans lequel on retrouve des normes de contrôle pour assurer la qualité de ses services. Ce guide sera utilisé pour gérer les demandes d'intervention. Une procédure de recours hiérarchique et de suivi est également incluse, ce qui permet d'accélérer les demandes d'intervention selon les besoins. ■ Il faudrait demander aux futurs fournisseurs d'application intégrée RH-Paie s'il existe des rapports permettant au client de suivre la qualité de l'implantation, du soutien fourni et de l'entretien. Des mesures quantitatives ou qualitatives devraient être exigées. ■ Quant à la mesure de la performance du personnel en place relativement au traitement, il faudra également vérifier s'il existe des rapports à cette fin. Sinon, au moment du peaufinage des méthodes de travail, de nouveaux indicateurs de performance pourront être créés. 	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	● (3) 50 %

Conclusion
 Il existe des statistiques annuelles du nombre de traitements effectués sur l'application de paie par la division de la rémunération. Ce volet sera pris en considération lors de l'acquisition d'une application intégrée de gestion des ressources humaines, paie et gestion du temps.

Observations spécifiques – Division de la paie

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Suivi du rapport « impact sur la banque »</p>					
<p>En cas d'absence temporaire de personnel clé, répartir les tâches entre les autres membres du personnel de la division.</p> <p>■ La mise en œuvre de la recommandation a débuté à la suite de la vérification. Ainsi, le suivi du rapport relève dorénavant de la chef de la division de la paie, qui en assure le suivi directement.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
<p>Planification des ressources humaines à la division de la paie</p>					
<p>Mettre en œuvre un plan de continuité des affaires en cas d'absence de personnel clé.</p> <p>■ La mise en œuvre de la recommandation a débuté à la suite de la vérification. Certaines tâches ont été redirigées vers d'autres divisions de la Direction des finances et trésorerie, et les membres du personnel de la division de la paie ont été formés de manière à pouvoir accomplir les tâches de tous et chacun. Le manuel de procédures préparé par la chef de la division de la paie contient tous les procédés que le personnel doit appliquer lors du traitement de la paie.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
<p>Processus du suivi budgétaire</p>					
<p>Sonder l'opinion des gestionnaires en vue de bonifier l'information qui leur est transmise, pour leur permettre de faire un suivi budgétaire de façon efficace.</p> <p>■ Un nouvel outil permet aux gestionnaires de suivre adéquatement les imputations de salaire 2008 de leurs employés. Cet outil est stocké sur un réseau avec accès limité. D'ici la fin du mois de juin 2008, la Direction de la police, la Direction des travaux publics, la DRIM ainsi que la Direction du service aux arrondissements auront accès à ce réseau. Les autres directions suivront par la suite.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●

Observations spécifiques – Division de la paie

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
■ Plan d'action			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
<p>Liste des personnes autorisées à signer et à approuver les feuilles de temps</p> <p>D'ici à ce qu'un module automatisé de saisie des heures et d'autorisation en ligne soit déployé, dresser une liste des personnes autorisées à signer et à approuver les feuilles de temps. Inclure dans cette liste la signature de chacune de ces personnes ainsi que la délégation d'autorité en cas d'absence, intégrer la liste au manuel de procédures et la mettre à jour périodiquement.</p> <p>■ Depuis septembre 2007, une liste des membres du personnel cadre incluant leur service et leur titre d'emploi, est incluse dans le manuel de procédures de la paie. En janvier 2008, les signatures s'y rattachant seront intégrées.</p>					

Observations spécifiques – Service des avantages sociaux

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Rapprochement des données sur les assurances collectives</p> <p>Mettre en place des mécanismes officiels de contrôle permettant de concilier, au moins deux fois par année, les données relatives aux assurances collectives du personnel cadre et de tous les groupes de salariés syndiqués.</p> <p>■ À la suite de la conciliation des données relatives aux assurances collectives effectuée au printemps 2007, un processus a été mis en place afin de détecter plus rapidement les inexactitudes dans les données relatives aux assurances collectives contenues dans l'application de paie. Ce processus de contrôle assure :</p> <ul style="list-style-type: none"> d'une vérification dès la fermeture du cycle de paie des modifications demandées aux données d'assurance collective d'un employé ; et d'une conciliation semestrielle complète et documentée des données d'assurance collective contenues dans l'application de paie. <p>Évaluer la possibilité d'implanter des systèmes automatisés qui permettraient une gestion plus efficiente des données relatives aux assurances collectives et qui faciliteraient le transfert de données, d'une part, à l'application de paie et, d'autre part, à la base de données des assureurs.</p> <p>■ L'utilisation d'un système automatisé pour l'administration des régimes d'assurance collective amènerait inévitablement une gestion plus efficiente des données et faciliterait le transfert des informations à l'application de paie ainsi qu'aux différents assureurs impliqués. Une analyse des besoins en termes de systèmes de gestion des données est présentement en cours à la Direction des ressources humaines. Le volet des assurances collectives y sera traité.</p>					
				(3) 50 %	

Conclusion
 Les besoins en matière d'applications automatisées de gestion des données des régimes d'assurance collective ont été analysés dans le cadre du projet d'acquisition d'une application intégrée de gestion des ressources humaines, paie et gestion du temps. Un avis de motion pour cette nouvelle application a été présenté au conseil d'agglomération en juin 2011. Il est prévu qu'un sommaire exécutif pour l'adoption d'un règlement d'emprunt soit présenté au même conseil en août 2011. L'implantation de ce volet est prévue pour le milieu de 2013.

Observations spécifiques – Service des avantages sociaux

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Rapprochement des taux de cotisation Employeur/Employés, des rapports et des chèques de remise</p> <p>Préparer des feuilles de travail à chaque fois qu'une conciliation des taux de cotisation, des rapports et des chèques de remise pour les régimes de retraite est effectuée, et consigner systématiquement par écrit les résultats de cette conciliation. Inscrire la mention « aucune anomalie » si aucune anomalie n'est décelée.</p> <p>■ La recommandation formulée sera entièrement intégrée à notre administration à compter de la remise de cotisations effectuée le 15 mars 2008.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●

Remarque :

Échelle pour l'évaluation des recommandations

partiellement appliquées :

1 : réalisée entre 10 et 29 %

2 : réalisée entre 30 et 49 %

3 : réalisée entre 50 et 69 %

4 : réalisée entre 70 et 89 %

5 : réalisée entre 90 et 95 %

7.1 Sommaire de gestion

7.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

L'Association Agaparc inc. (Agaparc) est un organisme sans but lucratif qui exploite un terrain de golf comptant 36 trous. Situé à Longueuil, au cœur d'un prestigieux projet domiciliaire, ce terrain de golf est connu sous le nom de *Parcours du Cerf* et est ouvert à tous pour un prix abordable. L'emplacement comprend également un terrain d'exercice ainsi qu'un restaurant et des casse-croûte. Après la saison de golf, la salle à manger demeure ouverte le midi, du lundi au vendredi, sauf pour les mois de janvier, février et mars. La salle à manger est utilisée également pour des banquets lors de tournois et d'événements spéciaux tels que des mariages et des réunions d'affaires.

7.1

SOMMAIRE DE GESTION

7.2

OBSERVATIONS

Rapport de vérification opérationnelle Processus de gestion des revenus de l'Association Agaparc inc.



Le Parcours du Cerf génère les revenus suivants :

- Droits de jeu ;
- Location de voiturettes ;
- Terrain d'exercice ;
- Salle à manger ; et
- Casse-croûte.

Le progiciel comptable utilisé est Caddy, spécialement conçu pour les clubs de golf. Au terrain d'exercice, le progiciel de vente CaddyWeb est intégré au progiciel comptable et permet de voir en temps réel les transactions effectuées. Pour les droits de jeu et les voitures, CaddyWeb est également utilisé, mais il est intégré au progiciel comptable de la boutique de golf, qui n'appartient pas à Agaparc. Une fois par mois, les données relatives aux ventes de droits de jeu et de voitures du progiciel comptable de la boutique de golf sont transférées au progiciel comptable d'Agaparc. Dans la salle à manger et les casse-croûte, le progiciel *Maître D* est utilisé. Ce progiciel est conçu spécialement pour la restauration et les données relatives aux ventes sont transférées en lots détaillés au progiciel comptable Caddy à la fin de chaque journée. À Maître D s'intégrera sous peu le progiciel BERG permettant le contrôle des débits de boisson. Ce nouveau progiciel assurera un meilleur contrôle des quantités et des types d'alcool sortant de l'inventaire.

Tout le processus de gestion des revenus est supervisé par la contrôleur qui, avec l'aide d'une commis-comptable, s'assure du fonctionnement adéquat de la perception et de la comptabilisation des revenus.

7.1.2 Objectif de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières étaient utilisées de façon optimale ;
- les contrôles étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les politiques et les procédures administratives en vigueur.

7.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours de la période d'octobre à décembre 2010 et a porté sur les principaux éléments suivants :

- la gestion des revenus provenant des droits de jeu, de la location de voitures, du terrain d'exercice, de la salle à manger et des casse-croûte ;
- le respect des politiques et des procédures administratives en vigueur ;
- l'intégrité et l'exactitude des revenus ; et
- la sécurité des données enregistrées dans les progiciels Caddy et *Maître D*.

7.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification effectués ont été les suivants :

- entretiens avec les principaux intervenants du processus ;
- analyse des bonnes pratiques de gestion dans le domaine de la gestion des revenus ;
- analyse des rôles et responsabilités des principaux intervenants ;
- tests de contrôle, sur base d'échantillonnage, des revenus ; et
- revue des accès et des modifications aux progiciels Caddy et *Maître D*.

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

7.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- L'organisme utilise les progiciels Caddy et *Maître D*. Ils sont spécialisés pour les types de revenus traités et permettent des fonctions particulières telles que l'intégration des transactions aux points de vente et la facturation automatique à la salle à manger et aux casse-croûte. L'utilisation de ces progiciels assure une plus grande efficacité dans le traitement comptable des revenus.
- Il y a une séparation des tâches adéquate au niveau des revenus perçus en argent comptant et par cartes de crédit et de débit, ce qui permet de réduire le risque d'utilisation non autorisée de fonds.

7.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure :

- que des améliorations peuvent être apportées au niveau des ressources humaines, matérielles et financières afin d'optimiser leur utilisation ;
- qu'il existe des contrôles pour ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et

- que les décisions prises par les gestionnaires en rapport avec les politiques et les procédures administratives en vigueur étaient difficiles à évaluer en raison du manque de documentation des politiques et procédures administratives.

Toutefois, il est important de souligner qu'à la suite des échanges avec les membres de la direction d'Agaparc avant la finalisation de ce rapport, la direction a mis en œuvre plusieurs recommandations incluses dans ce rapport, en ce qui a trait notamment à la documentation de politiques et procédures administratives.

7.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Traitement comptable ;
- Gestion du processus et organisation du travail ; et
- Sécurité de l'information.

7.1.8 Résumé des commentaires de la direction

La direction accueille favorablement les observations et recommandations soulevées dans ce rapport et mettra tout en œuvre pour améliorer le processus de gestion des revenus d'Agaparc au cours de la prochaine année.

7.2 Observations

7.2.1 Traitement comptable

Ventes effectuées par la boutique de golf au nom d'Agaparc

Observations

Le propriétaire de la boutique de golf perçoit, au nom d'Agaparc, les revenus de droits de jeu et de location de voiturettes. Chaque jour, il remet à Agaparc une partie des ventes effectuées en argent comptant. Le solde est remboursé par chèque à raison de deux fois par semaine. Le propriétaire de la boutique remet des chèques en blanc à Agaparc qui calcule le solde à recevoir et procède à l'émission des chèques. Une fois par mois, les données de ventes du progiciel de la boutique sont transférées à celui d'Agaparc.

Les transferts des données ne laissent pas de traces qui permettraient de s'assurer que toutes les ventes ont bien été transférées. De plus, les remboursements ne font pas l'objet d'une contre-vérification afin de s'assurer de l'exactitude des montants.

Recommandations

La direction devrait :

- tenir un registre détaillé des transferts des données de ventes et le vérifier ; et
- faire vérifier les remboursements par une personne indépendante.

Commentaires et plan d'action de la direction

Au moment du transfert mensuel des données de ventes, le rapport sommaire des ventes produit par le progiciel comptable de la boutique à titre de preuve sera imprimé et conservé.

Les chèques feront l'objet d'une révision et d'une approbation du directeur général.

Responsable et échéancier

Directeur général par intérim et contrôleur
Été 2011

Ouverture du courrier

Observations

Les chèques provenant de clients et reçus par courrier ne sont pas estampillés « Pour dépôt seulement » dès l'ouverture du courrier, ce qui entraîne un risque d'utilisation non autorisée de fonds.

Recommandations

La direction devrait estampiller, dès l'ouverture du courrier, tous les chèques reçus.

Commentaires et plan d'action de la direction

À l'ouverture du courrier, une attention particulière sera apportée aux chèques et ces derniers seront estampillés.

Responsable et échéancier

Contrôleur
Mars 2011

Preuve de traitement comptable de certaines factures

Observations

La vente de droits de jeu à l'avance, de certificats-cadeaux, ainsi que des tournois et des banquets est assurée par le service à la clientèle. Les reçus de vente de droits de jeu à l'avance sont estampillés une fois comptabilisés, mais les autres reçus ou factures ne le sont pas.

Cette absence de preuve de traitement ne permet pas de s'assurer du traitement comptable adéquat des revenus ni d'éviter la comptabilisation de factures en double.

Recommandations

La direction devrait s'assurer que toutes les factures et tous les reçus traités comportent une preuve de traitement.

Commentaires et plan d'action de la direction

Tous les traitements comptables seront annotés.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Avril 2011

Suivi de la suite numérique des reçus de vente de droits de jeu et de paniers de balles payés d'avance, et conservation des reçus annulés

Observations

Les ventes de droits de jeux et de paniers de balles payés d'avance sont inscrites sur des cartons prénumérotés et classés en ordre numérique. Bien que ces cartons soient conservés en ordre numérique, la suite numérique ne fait pas l'objet d'une vérification et les cartons annulés ne sont pas conservés. Ceci crée un risque d'irrégularité dans le traitement comptable des revenus.

Recommandations

La direction devrait mettre une procédure en place pour vérifier la suite numérique des cartons à raison de quelques fois par année et conserver les reçus annulés.

Commentaires et plan d'action de la direction

À raison d'une fois par mois, la suite numérique des reçus de droit de jeu sera vérifiée. De plus, les reçus annulés seront conservés.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Avril 2011

Conciliation des dépôts des paiements par carte de crédit et de débit

Observations

Les paiements effectués par carte de débit et de crédit sont déposés dans le compte bancaire et l'enregistrement comptable est fait le lendemain. Les dépôts en circulation sont vérifiés chaque semaine et, une fois par mois, les montants à recevoir sont comparés au relevé mensuel des terminaux de paiement par carte de crédit et de débit.

Toutefois, notre revue d'un échantillon de paiements par carte de crédit et de débit a révélé qu'il est difficile de concilier ces dépôts et que la vérification mensuelle n'est pas documentée. Il est donc difficile de s'assurer du traitement comptable adéquat des revenus.

Recommandations

La direction devrait documenter l'encaissement des dépôts en laissant des preuves du travail effectué relativement aux conciliations bancaires. De plus, il devrait y avoir des preuves de la vérification mensuelle du compte client à l'aide des relevés des terminaux.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les dépôts de cartes de crédit seront davantage documentés et une vérification des relevés des terminaux est effectuée tous les mois.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Avril 2011

Conciliation du décompte de la caisse du service à la clientèle

Observations

À la fin de la journée, un décompte de caisse est effectué mais ne fait pas l'objet d'une vérification systématique par une personne indépendante. De plus, le décompte est rapproché au rapport cumulatif de vente de la caisse enregistreuse, mais ce dernier n'est pas conservé. Ceci ne permet pas de s'assurer du traitement comptable adéquat des revenus.

Recommandations

La direction devrait déléguer une personne indépendante à la vérification du décompte de la caisse et conserver la preuve du rapprochement du décompte au rapport cumulatif de la caisse enregistreuse.

Commentaires et plan d'action de la direction

Il y aura un décompte journalier avec preuve à l'appui faite par une personne de l'administration.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Avril 2011

7.2.2 Gestion du processus et organisation du travail

Gratuité des repas

Observations

Dans certaines circonstances, Agaparc offre des repas gratuits aux employés. Cependant, aucune politique dûment approuvée par le conseil d'administration ne précise les modalités d'application. Il y a un risque d'abus de la part des employés.

Recommandations

La direction devrait rédiger une politique précisant les modalités d'application, et la faire approuver par le conseil d'administration.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une politique sera rédigée et présentée au conseil d'administration pour approbation.

Responsable et échéancier

Directeur général par intérim
Mai 2011

Gratuité des jeux

Observations

Agaparc offre à l'ensemble de ses employés la possibilité de jouer une partie de golf, de louer une voiturette et d'utiliser le terrain d'exercice gratuitement. Bien que cette pratique soit courante dans les parcours de golf, Agaparc n'a pas de politique dûment approuvée par le conseil d'administration qui précise les modalités d'application ainsi que les personnes autorisées à approuver ces jeux gratuits et devant s'assurer du respect de la politique. De plus, l'admissibilité lors de l'octroi n'est pas systématiquement vérifiée et le système de suivi utilisé par la direction n'est pas à jour. Il y a un risque d'abus de la part des employés.

Recommandations

La direction devrait rédiger une politique précisant les modalités d'application et les personnes autorisées à approuver les jeux gratuits et devant en faire un suivi systématique, et faire approuver cette politique par le conseil d'administration.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une nouvelle politique relative aux droits de jeu pour les employés ainsi que des nouvelles modalités d'application ont été approuvées par le conseil d'administration. Celle-ci se retrouve dans le manuel de l'employé.

Encadrement du personnel administratif

Observations

Au cours de la vérification, nous avons noté que certains rapports de vente contenaient des erreurs. Bien que ces erreurs aient été corrigées, les corrections n'étaient pas documentées. Il y a un risque que les corrections ne soient pas effectuées adéquatement.

Recommandations

La direction devrait documenter les corrections à même les rapports.

Commentaires et plan d'action de la direction

Toutes les corrections apportées seront documentées.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Printemps 2011

Prix de vente des repas

Observations

La documentation concernant la détermination des prix de vente des repas n'est pas conservée, ce qui ne permet pas de s'assurer qu'ils respectent les objectifs.

Recommandations

La direction devrait documenter le travail effectué et procéder à des vérifications régulières afin de s'assurer que les prix sont adéquats tout au long de l'année.

Commentaires et plan d'action de la direction

La documentation sera conservée; depuis 2011, la rentabilité de la salle à manger et de chaque événement est analysée.

Prix de vente des produits alcoolisés

Observations

Les prix des produits alcoolisés ne sont pas basés sur une analyse du marché qui permettrait de s'assurer qu'on optimise les revenus.

Recommandations

La direction devrait effectuer une analyse de marché et procéder à des vérifications régulières afin de s'assurer que les prix sont adéquats tout au long de l'année.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une politique de prix de vente des produits alcoolisés, basée sur une analyse de marché, a été approuvée par le conseil d'administration.

7.2.3 Sécurité de l'information

Accès au progiciel *Maître D*

Observations

Plusieurs personnes peuvent modifier les prix de vente. Il n'y a aucune contre-vérification des modifications de prix saisies, et le progiciel ne conserve pas l'historique des changements de prix effectués. Il y a donc un risque que les prix soient modifiés sans autorisation.

Recommandations

La direction devrait :

- réserver à une seule personne le droit de faire des changements de prix ;
- faire vérifier les prix modifiés par une personne indépendante ; ou
- demander au fournisseur s'il est possible d'intégrer au progiciel une fonction permettant de conserver l'historique des modifications de prix, et vérifier régulièrement cet historique.

Commentaires et plan d'action de la direction

Des nouveaux codes d'accès ont été attribués à chaque personne. Il y a plus de restriction à savoir qui peut modifier quoi. Les changements de prix sont effectués par une seule personne et sont contre-vérifiés par une personne indépendante.

À la suite d'une discussion avec le fournisseur, il ne sera pas possible d'intégrer au progiciel une fonction permettant de conserver l'historique des modifications de prix.

Accès au coffret de sûreté

Observations

Le coffret de sûreté de l'organisme contient les chèques en blanc de la boutique de golf. Cela entraîne un risque d'utilisation non autorisée de fonds de la boutique, dont Agaparc pourrait être tenue responsable.

Recommandations

La direction devrait s'assurer que le nom d'Agaparc est inscrit sur tous les chèques en blanc de la boutique de golf et conserver ces chèques dans un autre endroit sécuritaire à accès restreint.

Commentaires et plan d'action de la direction

Tous les codes des coffrets de sûreté ont été modifiés et l'accès y est restreint. Le nom d'Agaparc sera inscrit sur tous les chèques en blanc.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Mars 2011

8.1 Sommaire de gestion

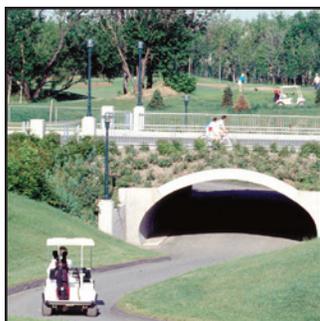
8.1.1 Contexte et caractéristiques des processus

L'Association Agaparc inc. (Agaparc) est un organisme sans but lucratif qui exploite un terrain de golf comptant 36 trous. Situé à Longueuil, au cœur d'un prestigieux projet domiciliaire, ce terrain de golf est connu sous le nom de *Parcours du Cerf* et est ouvert à tous pour un prix abordable. L'emplacement comprend également un terrain d'exercice ainsi qu'un restaurant et des casse-croûte. Après la saison de golf, la salle à manger demeure ouverte le midi, du lundi au vendredi, sauf pour les mois de janvier, février et mars. La salle à manger est utilisée également pour des banquets lors de tournois et d'événements spéciaux tels que des mariages et des réunions d'affaires.

Les processus d'approvisionnement et de gestion des stocks fonctionnent par service :

8.1	SOMMAIRE DE GESTION
8.2	OBSERVATIONS GÉNÉRALES
8.3	OBSERVATIONS APPROVISIONNEMENT
8.4	OBSERVATIONS STOCKS

Rapport de vérification opérationnelle Processus d'approvisionnement et de gestion des stocks de l'Association Agaparc inc.



- Salle à manger, cuisine et casse-croûte : Le chef exécutif est responsable de l'approvisionnement et de la gestion des stocks de nourriture et a environ 18 employés à sa charge. Il s'occupe de faire les commandes quelques fois par semaine, de recevoir la marchandise et de procéder au décompte d'inventaire mensuel.
- Bar : La directrice des banquets est responsable de l'approvisionnement et de la gestion des stocks d'alcool et de boissons gazeuses et a environ 30 employés à sa charge. Elle passe des commandes quelques fois par semaine, place le stock dans la cave à vin et dans l'entrepôt de boissons gazeuses et de bière, et procède au décompte d'inventaire mensuel.
- Terrain : Le surintendant est responsable de l'approvisionnement et de la gestion des stocks relatifs à l'entretien des parcours et a environ 36 employés à sa charge. Il effectue les commandes, reçoit généralement la marchandise avec son assistant, procède au décompte d'inventaire mensuel et fait le suivi de l'utilisation des stocks de pesticides sur les terrains.

Le progiciel comptable utilisé est Caddy, spécialement conçu pour les clubs de golf. Tous les achats sont comptabilisés au progiciel par le service de la comptabilité. Pour ce qui est de la nourriture et de l'alcool, on utilise le progiciel *Maître D*, spécialement conçu pour les entreprises en restauration. Ce progiciel permet d'entrer les recettes de tous les repas, ainsi que les coûts et les prix de vente pour en dégager le pourcentage du prix coûtant et en faire le suivi afin d'assurer une meilleure gestion des coûts. De plus, le progiciel permet de tenir un inventaire permanent, ce qui facilite la gestion des stocks. Toutes les données du progiciel *Maître D* sont importées dans le progiciel Caddy. Au progiciel *Maître D* s'intégrera sous peu le progiciel BERG permettant le contrôle des débits de boisson. Ce nouveau progiciel assurera un meilleur contrôle des quantités et des types d'alcool sortant de l'inventaire.

8.1.2 Objectif de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières étaient utilisées de façon optimale ;
- les contrôles étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les lois et les règlements environnementaux concernant les pesticides ainsi que les politiques et les procédures administratives en vigueur.

8.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours de la période de septembre à décembre 2010 et a porté sur les principaux éléments suivants :

- la gestion des stocks relatifs à la salle à manger et à l'entretien du terrain ;
- la gestion des pertes de nourriture ;
- la gestion de l'approvisionnement relatif à la salle à manger et à l'entretien du terrain ;
- le respect des lois et des règlements environnementaux concernant les pesticides ainsi que des politiques et des procédures administratives en vigueur ; et
- la sécurité des données enregistrées dans les progiciels Caddy et *Maître D*.

8.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification effectués ont été les suivants :

- entretiens avec les principaux intervenants des processus ;
- analyse des bonnes pratiques de gestion dans le domaine de l'approvisionnement et de la gestion des stocks ;
- analyse des rôles et responsabilités des principaux intervenants ;
- tests de contrôle, sur base d'échantillonnage, portant sur l'approvisionnement et les stocks ;
- analyse de la documentation pertinente ;
- visite de la cuisine, des entrepôts de nourriture, d'alcool et de boissons gazeuses, ainsi que du garage où sont entreposés les produits d'entretien du terrain, et vérification par le fait même du contrôle des accès physiques ; et
- revue des accès et des modifications aux progiciels Caddy et *Maître D*.

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

8.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- L'organisme utilise le progiciel *Maître D*, qui est spécifiquement conçu pour assurer une gestion efficace et efficiente des coûts et des stocks par les entreprises en restauration. Ce progiciel permet d'assurer un suivi efficace des stocks et permet également de dégager le pourcentage du prix coûtant de chaque repas : on y entre la recette du repas, le coût des ingrédients de même que le prix de vente du repas en question.
- L'inventaire de l'alcool dans le bar est pris matin et soir et comparé aux ventes journalières afin de s'assurer que tout l'alcool vendu est facturé.

8.1.6 Conclusion

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

- des améliorations peuvent être apportées au niveau des ressources humaines, matérielles et financières afin d'en optimiser l'utilisation ;

- certains contrôles doivent être ajustés afin de ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ;
- les registres tenus en rapport avec le respect des lois et des règlements sur les pesticides ne sont pas toujours adéquats ; et
- les décisions prises par les gestionnaires en rapport avec les politiques et les procédures administratives en vigueur sont difficiles à évaluer en raison du manque de documentation des politiques et procédures administratives.

Toutefois, il est important de souligner qu'à la suite des échanges avec les membres de la direction d'Agaparc avant la finalisation de ce rapport, la direction a mis en œuvre des recommandations incluses dans ce rapport, en ce qui a trait notamment à l'instauration d'un système de bons de commande.

8.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Gestion du processus et organisation du travail ;
- Structure, rôles et responsabilités ;
- Exactitude des postes de stocks en cours d'exercice ;
- Sécurité physique des stocks ; et
- Conformité aux lois et règlements environnementaux sur les pesticides.

8.1.8 Résumé des commentaires de la direction

La direction accueille favorablement les observations et recommandations soulevées dans ce rapport et mettra tout en œuvre pour améliorer les processus d'approvisionnement et de gestion des stocks d'Agaparc au cours de la prochaine année.

8.2 Observations générales

8.2.1 Gestion du processus et organisation du travail

Documentation des résultats de discussion

Observations

Agaparc s'est dotée de plusieurs comités de gestion interne permettant de faire un suivi des différents services. Ces comités sont principalement composés des responsables de service, du directeur général et des membres du conseil d'administration.

Lors des rencontres mensuelles de ces comités, plusieurs éléments sont discutés, mais les résultats de ces discussions ne sont pas tous documentés dans les procès-verbaux. Il est donc plus difficile d'effectuer un suivi et de faire des rapports au conseil d'administration.

Recommandations

La direction devrait documenter l'ensemble des résultats de discussion dans les procès-verbaux des réunions des comités de gestion interne.

Commentaires et plan d'action de la direction

Ces discussions seront documentées dans les procès-verbaux.

Responsable et échéancier

Directeur général par intérim et contrôleur
Printemps 2011

Relève et formation

Observations

Agaparc ne possède aucune description écrite des tâches des employés ni de manuel de procédures relatif aux principales activités administratives. Cette situation pourrait entraîner des inefficacités, et des erreurs pourraient être commises lors de remplacements en cas de vacances, de maladie ou de départ non prévu.

Recommandations

La direction devrait rédiger une description de tâches pour tous les postes ainsi qu'un manuel de procédures relatif aux principales activités administratives.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une description de tâches pour chacun des postes est présentement en cours de rédaction. Un manuel de l'employé a été conçu et approuvé par le conseil d'administration et un manuel de procédures sera élaboré au cours de l'automne.

Responsable et échéancier

Directeur général par intérim et contrôleur
Mars, juin et automne 2011

Classement et conservation des documents

Observations

Certains documents ou calculs essentiels sont manquants et les documents relatifs aux rapprochements de fin de mois ne sont pas toujours agrafés ensemble. Il y a un risque d'inefficacité et de perte de documents.

Recommandations

La direction devrait identifier les documents essentiels, les conserver en ordre et agraffer les documents qui doivent être conservés ensemble.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les éléments essentiels à la prise de décision seront conservés et le classement sera amélioré selon la capacité disponible liée aux unités de rangement.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Printemps 2011

8.3 Observations Approvisionnement

8.3.1 Gestion du processus et organisation du travail

Relevés de compte des fournisseurs

Observations

Notre revue d'un échantillon de transactions d'achats a révélé que des relevés de compte des fournisseurs ne sont pas systématiquement vérifiés. Il y a un risque qu'une erreur dans la facturation du fournisseur ne soit pas détectée en temps opportun.

Recommandations

La direction devrait pointer systématiquement toutes les factures aux relevés de compte des fournisseurs et laisser une trace de son travail.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les relevés de compte sont vérifiés tous les mois. La responsable annotera plus en détail les relevés de compte.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Printemps 2011

Commandes d'achats

Observations

Agaparc ne dispose pas de procédure uniforme de commandes d'achats et n'utilise pas de bons de commande pour ses achats, sauf pour ceux effectués auprès du fournisseur de bière. Toutefois, ces bons de commande ne sont pas prénúmerotés.

Cette absence de procédure et de bons de commande prénúmerotés augmente le risque d'erreurs relatives aux prix facturés et aux quantités reçues.

Recommandations

La direction devrait instaurer une procédure uniforme de commandes d'achats qui inclurait, entre autres, l'utilisation de bons de commande prénúmerotés.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un système de bons de commande a été mis en place en novembre 2010.

Rapprochement des bons de commande, des bons de livraison et des factures des fournisseurs

Observations

Notre revue d'un échantillon de transactions d'achats a révélé que des transactions sélectionnées ne comportaient pas de preuves de rapprochement des bons de commande, des bons de livraison et des factures des fournisseurs. Il y a un risque d'inexactitudes dans les commandes et dans les prix facturés.

Recommandations

La direction devrait rapprocher tous les bons de commande aux bons de livraison et aux factures des fournisseurs, et documenter les raisons des écarts.

Commentaires et plan d'action de la direction

Depuis l'instauration des bons de commande, la commis les reçoit et les rapproche aux factures appropriées. Elle vérifie les écarts et en note les raisons.

Notes de crédit

Observations

Notre revue d'un échantillon de transactions d'achats a révélé que pour des notes de crédit sélectionnées, il n'y avait pas de mention sur les factures sous-jacentes qu'une note de crédit était à venir et il n'existait pas de preuve que la direction avait fait un suivi sur l'intégralité des notes de crédit.

En ce qui concerne certains achats, le rapprochement des rapports de perte faisant office de demande de notes de crédit et des notes de crédit des fournisseurs n'était pas fait systématiquement.

Ces absences augmentent le risque d'une surévaluation des stocks.

Recommandations

La direction devrait indiquer sur les factures des achats qu'une note de crédit est à venir, et instaurer un système de suivi afin de s'assurer que toutes les notes de crédit ont été reçues et comptabilisées. Pour tous les achats, il devrait y avoir un rapprochement systématique des rapports de perte faisant office de demande de notes de crédit auprès du fournisseur et des notes de crédit reçues.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les documents seront plus annotés.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Mars 2011

8.3.2 Structure, rôles et responsabilités

Approbation des achats

Observations

Pour chaque service, un cadre responsable effectue les achats et dispose d'un budget à respecter. Aucune approbation n'est requise pour effectuer des achats dépassant un certain montant, car il n'y a aucune limite par achat. Il y a un risque que les budgets ne soient pas respectés et que le non-respect ne soit pas capté dans un délai raisonnable.

Recommandations

La direction devrait établir pour chacun des services une limite d'achat raisonnable au-delà de laquelle l'approbation du directeur général et du conseil d'administration serait requise.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une analyse des dépenses réelles par rapport au budget est effectuée tous les mois. Certaines dépenses font partie intégrante de l'enveloppe budgétaire. De plus, les dépenses importantes telles que les immobilisations et achats spéciaux sont approuvées par le conseil d'administration en novembre de l'année précédant l'achat. Donc, il n'y a pas lieu de refaire approuver la dépense en question. Il n'y a aucun achat excessif sans l'approbation du directeur général. Une signature est apposée sur la soumission, s'il y a lieu.

Une politique écrite sera rédigée à ce sujet.

Responsable et échéancier

Directeur général par intérim et contrôleure
Été 2011

Signature des bons de livraison et des factures des fournisseurs

Observations

Notre revue d'un échantillon de transactions d'achats a révélé que des bons de livraison ne comportaient pas de signature confirmant la réception des biens, et que des factures (faisant office de bons de livraison) ne comportaient pas de signature confirmant la réception des biens.

Ces absences augmentent le risque que de la marchandise non reçue soit facturée à Agaparc, ainsi que le risque d'erreur dans les commandes.

Recommandations

La direction devrait s'assurer qu'il y a toujours une vérification des quantités reçues et facturées et qu'il y a une preuve écrite de cette vérification sur le bon de livraison et sur la facture.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un commis aux achats sera embauché et il sera responsable de la réception des marchandises.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Printemps 2011

8.4 Observations Stocks

8.4.1 Gestion du processus et organisation du travail

Rapports de perte

Observations

Occasionnellement, Agaparc subit des pertes de nourriture ou de bouteilles d'alcool. Dès que la perte se matérialise, l'employé remplit un rapport de perte sur lequel il inscrit en détail en quoi consiste la perte, et il le signe.

Les rapports de perte remplis par les employés ne sont pas conservés, seul un sommaire est remis à la comptabilité en même temps que le rapport d'inventaire. De plus, aucune analyse détaillée visant à identifier la source des pertes n'est effectuée.

Recommandations

La direction devrait :

- conserver avec le sommaire mensuel des pertes, les rapports de perte remplis par les employés ;
- effectuer un rapprochement des rapports de perte avec le sommaire remis à la comptabilité ; et
- analyser les pertes des différents services et documenter toute variation significative.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le chef exécutif ainsi que la directrice des banquets inscriront les pertes dans le logiciel *Maître D* tous les jours. Ainsi, il y aura des traces de chaque perte subie.

Responsable et échéancier

Chef exécutif et directrice des banquets
Printemps 2011

Utilisation du progiciel *Maître D*

Observations

Le progiciel *Maître D* est un progiciel utilisé par les services de la cuisine et du bar. Il permet d'entrer toutes les recettes, les prix coûtants ainsi que les prix de vente. Il permet également de faire un suivi des stocks en temps réel, puisqu'il se met à jour au fur et à mesure que sont facturées les ventes.

Ce progiciel n'est pas utilisé à son plein potentiel, car on ne s'en sert pas pour identifier les besoins d'approvisionnement. Le décompte d'inventaire est mensuel malgré une rotation journalière des stocks. Ainsi, les ajustements ne sont pas effectués en temps opportun et il devient plus difficile de retracer les écarts d'inventaire.

Recommandations

La direction devrait procéder à des décomptes d'inventaire plus fréquents afin de mettre à jour les données, d'être en mesure de s'y fier pour déterminer les besoins d'approvisionnement et de retracer plus facilement les écarts d'inventaire.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un décompte d'inventaire hebdomadaire sera effectué (si possible) et des décomptes-surprises seront faits sur une base régulière.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Printemps 2011

8.4.2 Structure, rôles et responsabilités

Séparation des tâches

Observations

Au cours de la vérification, nous avons observé des incompatibilités dans l'exécution de certaines tâches effectuées par le personnel administratif, ce qui augmente le risque d'erreurs.

Recommandations

La direction devrait revoir l'attribution des tâches du personnel administratif.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un employé a été embauché et les tâches de chacun des intervenants ont été revues.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Printemps 2011

Sélection des fournisseurs et négociation des prix

Observations

La documentation justifiant le choix de certains fournisseurs ainsi que les listes des prix négociés ne sont pas conservées, et les prix négociés ne font pas l'objet d'une contre-vérification par une personne indépendante afin de s'assurer qu'il s'agit bien des meilleurs prix sur le marché.

Recommandations

La direction devrait obtenir des propositions de prix en début d'année lorsque c'est possible, négocier des contrats comportant des remises sur quantité et contre-vérifier régulièrement le prix des marchandises.

Commentaires et plan d'action de la direction

Des ententes d'achats en quantité seront conclues avec certains fournisseurs. Une liste des prix ou une entente de remise sera versée au dossier. Une vérification régulière sera faite afin de s'assurer de l'exactitude des prix.

Responsable et échéancier

Directeur général par intérim et contrôleure
Printemps 2011

8.4.3 Exactitude des postes de stocks en cours d'exercice

Décomptes-surprises

Observations

Bien que la prise d'inventaire des articles en stock pour la cuisine soit effectuée mensuellement, il n'y a aucune contre-vérification de ce décompte et aucun décompte-surprise de ces articles en cours d'année.

Recommandations

Puisqu'il est possible de tenir un registre d'inventaire permanent à même le progiciel *Maître D*, la direction devrait effectuer des décomptes-surprises sur une base régulière.

Commentaires et plan d'action de la direction

Des décomptes-surprises seront faits sur une base régulière.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Printemps 2011

Repas gratuits

Observations

Lorsque les employés font des doubles quarts de travail, ils ont droit à des repas gratuits. Toutefois, le coût de ces repas n'est pas comptabilisé. Il y a donc un contrôle inadéquat des pertes d'inventaire, puisque les écarts d'inventaire sont attribués à des écarts de recettes.

Recommandations

La direction devrait comptabiliser ces repas afin d'en garder une trace et d'effectuer un meilleur suivi des écarts d'inventaire.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une nouvelle politique sur la gratuité des repas sera élaborée. En ce qui concerne les employés qui travaillent des doubles quarts de travail, un registre sera tenu en fonction des heures travaillées pour ceux qui auront reçu un repas gratuit.

L'ensemble des modifications qui seront apportées à ce sujet devra être approuvé par le conseil d'administration.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Mai 2011

Primes de fournisseurs

Observations

Il y a des ententes informelles de primes avec certains fournisseurs lorsqu'Agaparc achète des articles en grande quantité. Ces primes sont généralement livrées au début de la saison suivante et aucun suivi n'est effectué par la comptabilité relativement à ces primes. Il y a un risque que ces primes ne soient pas comptabilisées et qu'Agaparc ne bénéficie pas de toutes les primes auxquelles elle aurait droit.

Recommandations

Dans un premier temps, la direction devrait signer des ententes avec les fournisseurs. Dans un deuxième temps, la direction devrait effectuer un suivi des ententes et des achats effectués afin de s'assurer qu'Agaparc reçoit toutes les primes qui lui sont dues. Dans un troisième temps, la direction devrait comptabiliser ces primes.

Commentaires et plan d'action de la direction

Toutes les ententes de ristournes ou de primes seront consignées dans un dossier spécifique afin que le suivi se fasse sans aucun problème. Dans certains cas, les ristournes seront faites sur les factures et dans d'autres cas, les ristournes se feront sur les rapports d'achats à la fin de l'année. Dans tous les cas, les ristournes et les primes seront comptabilisées.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Printemps 2011

Écarts dans les décomptes d'inventaire de produits servant à l'entretien du terrain

Observations

Il existe régulièrement un écart entre l'inventaire physique effectué par le surintendant du terrain et le rapprochement fait par la contrôleure. Ces écarts sont généralement explicables, mais ne sont pas documentés. Il y a donc un risque d'inexactitude des postes de stocks au bilan en cours d'année.

Recommandations

La direction devrait documenter tous les écarts d'inventaire mensuel.

Commentaires et plan d'action de la direction

Des notes seront ajoutées au décompte d'inventaire.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Printemps 2011

Comptabilisation des consignes sur les bouteilles

Observations

Agaparc comptabilise à titre de dépenses les consignes versées sur les bouteilles de bière en début de saison, soit au moment où elle fait des achats en grande quantité. Ces montants affectent le coût et viennent augmenter le pourcentage du prix coûtant pour cette période, le rendant non comparable aux autres périodes.

Recommandations

La direction devrait comptabiliser ces consignes à titre d'actif et les virer aux achats au fur et à mesure que les consignes sont remboursées. Ainsi, en cours d'année, les registres comptables représenteraient plus adéquatement la réalité.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les consignes seront comptabilisées au bilan.

Responsable et échéancier

Contrôleure
Printemps 2011

8.4.4 Sécurité physique des stocks

Accès aux produits de la cuisine et d'entretien du terrain

Observations

Dans la cuisine, les réfrigérateurs ne sont jamais verrouillés. Le local où sont stockés les pesticides doit toujours être fermé à clé en raison de la nature et de la valeur des produits. Toutefois, lors de notre visite, la porte était ouverte et il n'y avait pas de surveillance.

Recommandations

La direction devrait sécuriser l'accès aux réfrigérateurs ainsi qu'au local des pesticides.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une affiche mentionnant « GARDER LES PORTES FERMÉES À CLÉ EN TOUT TEMPS » sera apposée sur toutes les portes des réfrigérateurs.

Une affiche mentionnant « CETTE PORTE DOIT ÊTRE FERMÉE À CLÉ EN TOUT TEMPS » sera apposée sur la porte du local de pesticides.

Responsable et échéancier

Directeur général par intérim et contrôleure
Printemps 2011

8.4.5 Conformité aux lois et règlements environnementaux sur les pesticides

Registre d'utilisation des pesticides

Observations

En vertu de la réglementation sur les permis et les certificats de pesticides, il est obligatoire de tenir un registre d'utilisation des pesticides. À la suite de l'examen du registre d'utilisation des pesticides d'Agaparc, nous avons remarqué que certains éléments étaient erronés ou manquants.

Recommandations

La direction devrait prendre des mesures pour s'assurer que le registre est complet et conforme à la réglementation.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une copie du registre des pesticides sera gardée à l'administration et un suivi continu se fera au cours de la saison.

Responsable et échéancier

Directeur général par intérim
Printemps 2011

9.1 Sommaire de gestion

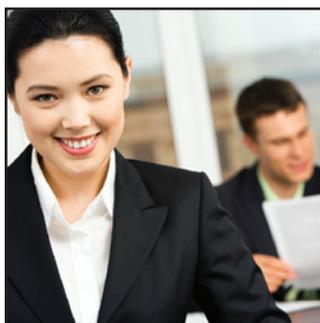
9.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

Le Centre local de développement de Longueuil (CLD) est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la partie III de la Loi sur les compagnies du Québec ; son mandat principal consiste à coordonner les différents services d'aide à l'entrepreneuriat de même qu'à assurer le financement de ces services et le développement de l'économie et de l'emploi dans l'agglomération de Longueuil. Le conseil d'administration du CLD est composé de 22 membres, dont 13 administrateurs avec droit de vote et 9 membres sans droit de vote (les députés de l'Assemblée nationale des circonscriptions sur le territoire de l'agglomération). L'équipe du CLD est composée de 15 personnes relevant de la directrice générale, incluant 3 coordonnateurs, soit le coordonnateur, services aux entreprises, le coordonnateur, gestion de projets et communications et le coordonnateur, comptabilité et administration.

9.1 SOMMAIRE DE GESTION

9.2 OBSERVATIONS

Rapport de vérification opérationnelle Processus d'octroi d'aide financière du Centre local de développement de Longueuil (CLD)



Les objectifs poursuivis par le CLD sont de nature différente tout en étant complémentaires :

- Soutenir le démarrage de nouvelles entreprises afin de favoriser la diversification et la croissance économique sur le territoire.
- Soutenir la croissance des entreprises démarrées afin de contribuer à leur pérennité.
- Promouvoir et développer l'expertise, les services et les mesures d'aide financière destinés aux entreprises en développement.
- Prospecter, démythifier et promouvoir les différents modèles d'entreprise, dont ceux issus de l'économie sociale, de l'entrepreneuriat féminin et de l'entrepreneuriat jeunesse.

La vision globale de soutien à l'entrepreneuriat du CLD lui a permis de repositionner son offre de services depuis l'arrivée en poste en août 2003 de l'actuelle directrice générale, et d'y intégrer les principaux programmes d'aide financière suivants :

- Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs (FCJE) ;
- Fonds jeunes promoteurs (FJP) ;
- Fonds relève entrepreneuriale (FRE) ;
- Fonds local d'investissement (FLI) ;
- Fonds local d'investissement en innovation ;
- SOLIDE de la Ville de Longueuil ;
- Fonds soutien Longueuil (FSL) ;
- Fonds soutien relève (FSR) ;
- Fonds de développement des entreprises en économie sociale (FDEES) ;
- Fonds de soutien au travail autonome (STA) ;
- Fonds de capitalisation du CLD ; et
- Fonds d'expertise au démarrage et à l'innovation du CLD (en démarrage en 2011).

Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) verse une contribution gouvernementale pour le financement des activités du CLD en vertu d'une entente avec la Ville de Longueuil, en contrepartie d'une contribution financière de celle-ci. Cette contribution gouvernementale inclut des sommes pour le fonctionnement du CLD, pour l'octroi d'aides financières non remboursables aux fonds FJP, FRE, FDEES. De plus, le MDEIE a consenti un prêt au CLD pour l'attribution d'une aide financière remboursable sous forme de prêts, de débentures ou capital-action aux entreprises. Le CLD a également conclu une entente avec Emploi Québec pour la gestion de la mesure Soutien au travail autonome (STA), et des ententes de gestion avec quatre fonds privés/publics, soit le FSL, le FSR, la SOLIDE de la Ville de Longueuil et la FCJE, pour l'attribution d'aides financières, sous différentes formes, aux entreprises.

Depuis 2003, le CLD a connu une croissance importante, notamment en ce qui a trait à l'offre de mesures financières ainsi qu'au nombre de demandes d'aide financière approuvées sur une base annuelle. En effet, le nombre de mesures financières s'élevait à 7 en 2003 comparativement à 12 disponibles à l'heure actuelle.

Par ailleurs, le nombre de demandes d'aide financière approuvées est passé de 91 pour l'année 2004 à 143 pour l'année 2010. L'aide financière disponible varie selon chacun des fonds. Depuis 2004, 404 entreprises ont reçu une aide financière du CLD. De ce nombre, 347 étaient toujours en activité en 2010. En 2010, le CLD a injecté 3,4 millions de dollars en prêts ou en subventions non remboursables (143 organisations bénéficiaires sur les 407 demandes reçues). Les projets de démarrage d'entreprise ont obtenu 76 % du financement total du CLD et les projets d'expansion, 17 %.

Les demandes d'aide financière reçues sont saisies dans un progiciel au moment de l'ouverture du dossier. Ce progiciel est ensuite utilisé par les conseillers en financement et en développement d'entreprises pour planifier et documenter les activités reliées aux projets. Ces conseillers effectuent également les analyses en vue de déterminer l'admissibilité des demandes par rapport aux critères des différents programmes. L'octroi de l'aide financière requiert une révision par le coordonnateur, services aux entreprises et l'approbation du comité de financement et du conseil d'administration.

9.1.2 Objectif de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacité ;
- les contrôles étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les lois, les règlements ainsi que les politiques et les procédures administratives en vigueur.

9.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours de la période de décembre 2010 à mars 2011 et a porté sur les principaux éléments suivants :

- la gestion du processus d'octroi de l'aide financière, de la réception des demandes au versement de l'aide financière octroyée ;

- le respect des lois, des règlements ainsi que des politiques et des procédures administratives en vigueur, notamment les politiques d'investissement des programmes; et
- l'intégrité et l'exactitude des dossiers d'analyse incluant les dossiers physiques et électroniques.

Ce mandat exclut le processus de suivi des aides financières accordées, la gestion des dossiers d'accompagnement et le remboursement des prêts.

9.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification effectués ont été les suivants :

- entretiens avec les principaux intervenants du processus ;
- analyse des bonnes pratiques de gestion dans le domaine de l'octroi d'aide financière ;
- analyse des rôles et responsabilités des principaux intervenants ; et
- examen de la documentation pertinente incluant, sur base d'échantillonnage, la conformité aux critères des programmes.

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

9.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- La directrice générale du CLD a assumé la responsabilité du Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) 2008-2010 et a réussi à préparer un document de qualité malgré certaines contraintes à l'égard de la concertation des partenaires sur le territoire. Il en a résulté un PALÉE fondé sur les six axes d'intervention suivants :
 - _ Entrepreneuriat des individus ;
 - _ Entrepreneuriat de la relève ;
 - _ Entrepreneuriat de l'innovation ;
 - _ Entrepreneuriat local ;
 - _ Entrepreneuriat collectif ; et
 - _ CLD entreprenant.

Entièrement centré sur les priorités et les objectifs du CLD, ce PALÉE exclut toutefois le volet de l'emploi et le processus de gestion du parc industriel, lesquels requièrent la contribution spécifique des partenaires. À noter que le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire a qualifié d'intrant précieux au PALÉE la concertation des partenaires issue d'une démarche participative. La directrice générale du CLD a finalisé le rapport d'évaluation qui deviendra la mise à jour du PALÉE et qui sera produit en s'arrimant avec l'échéance 2012 du Plan quinquennal de développement régional de la Conférence régionale des élus (CRÉ). Ceci devrait permettre d'améliorer l'intrant des partenaires au PALÉE.

- La présence d'une offre complète de programmes d'aide financière souvent complémentaires, qui fournissent une aide concrète à une panoplie de particuliers, d'entreprises et d'organismes existants ou en démarrage, est bénéfique pour l'agglomération de Longueuil. En effet, le processus rigoureux de sélection en vigueur permet d'identifier les meilleurs projets.
- Un portefeuille de politiques de gouvernance que l'on peut qualifier d'exhaustif compte tenu de la petite taille du CLD, et qui est aligné avec les meilleures pratiques en la matière.
- Le processus de révision et d'approbation des demandes d'aide financière est rigoureux puisqu'il requiert une révision ou une approbation à plusieurs niveaux préalablement à l'octroi de toute aide financière, notamment par le coordonnateur, services aux entreprises, par le comité de financement et par le conseil d'administration. Ce processus favorise le traitement équitable des demandes d'aide financière reçues ainsi que la qualité des projets choisis.

9.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure :

- que les ressources affectées au processus sont utilisées de façon optimale dans le contexte actuel ;
- qu'il existe des contrôles pour ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et
- que la majorité des décisions prises par les gestionnaires l'ont été dans le respect des lois, des règlements ainsi que des politiques et des procédures administratives en vigueur.

Les observations soulevées dans le présent rapport concernent principalement des améliorations visant à rendre la gestion du processus plus efficace.

9.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Statut des dossiers et rapports de gestion du progiciel ;
- Attributs et fonctionnement du progiciel ;
- Refus de demandes d'aide financière ;
- Retraits de demandes d'aide financière par les demandeurs ;
- Conformité des demandes d'aide financière aux politiques d'investissement ;
- Éléments d'approbation ;
- Documentation des dossiers ;
- Système d'archivage ;
- Politiques d'investissement ;
- Politiques de gouvernance ; et
- Frais d'ouverture et de suivi.

9.1.8 Résumé des commentaires de la direction

La direction générale souscrit à ces constatations dans la mesure où le lecteur prendra en considération la conjoncture socio-politique depuis 2001 à ce jour, ainsi que les nombreux changements de gouvernance apportés tant par le gouvernement du Québec que par le gouvernement local, « les municipalités ».

En effet, cette mouvance explique l'absence de vision commune et concertée en matière de développement économique pour le territoire de l'agglomération.

L'actualisation du PALÉE pour l'arrimer à l'échéance 2012 du Plan quinquennal de la CRÉ a été complétée en prenant en compte l'implication des différents partenaires de l'économie et de l'emploi du territoire. Le tout a été déposé à la CRÉ et fera également l'objet d'un dépôt au MDEIE, à Emploi Québec et à la Ville de Longueuil, les principaux bailleurs de fonds.

9.2 Observations

9.2.1 Gestion et suivi des dossiers

Statut des dossiers et rapports de gestion du progiciel

Observations

Le progiciel est surtout utilisé par les conseillers pour planifier et documenter les activités reliées aux projets, notamment les rencontres à venir et tenues avec les demandeurs. Le progiciel permet également de saisir certaines données financières de base, telles que le montant d'aide globale accordé, les débours réalisés et les approbations par le comité de financement et le conseil d'administration. Le progiciel ne permet pas d'effectuer l'analyse du dossier, qui est plutôt préparée à l'aide d'un rapport d'analyse en format Word et d'un dossier physique.

La notion de statut de dossier au progiciel est peu élaborée et sert principalement à distinguer les dossiers actifs des dossiers inactifs aux fins de production des rapports trimestriels d'activité. Une telle structure rend ardue la gestion et le suivi des projets, puisque le progiciel ne peut générer des informations essentielles comme le nombre et la nature des demandes reçues, le nombre de dossiers en cours d'analyse, le nombre de dossiers refusés et les motifs de refus pour une période donnée.

De plus, ce progiciel ne permet pas d'évaluer la performance et la qualité du service, notamment concernant le temps de traitement à chaque étape du processus.

Recommandations

La direction devrait :

- Entamer un exercice, à l'aide d'un expert du domaine, en vue de réévaluer, sous la forme d'un diagnostic, les processus et les systèmes en place ainsi que les différentes alternatives disponibles permettant de répondre le mieux possible aux besoins du CLD dans les limites de sa capacité financière.
- Prioriser dans le cadre du diagnostic, la possibilité d'ajouter des statuts supplémentaires qui permettraient de générer des rapports de gestion et de suivi utiles pour la direction.

Commentaires et plan d'action de la direction

Globalement, cette recommandation nécessite d'introduire de nouvelles pratiques administratives d'entrée de données et une meilleure responsabilisation des personnes qui en seront imputables. Une analyse des statuts proposés par rapport aux besoins réels et à venir, une révision des processus de gestion du progiciel et l'attribution des tâches à l'interne seront effectuées.

Une première évaluation de la situation sera faite pour préciser les besoins réels et à venir, afin de déterminer ce qui pourrait déjà être mis en place par la permanence. Déjà, un tableau de bord est en développement. Une évaluation à savoir si la sous-traitance est toujours requise sera effectuée et un devis à cet effet sera produit, le cas échéant.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, service aux entreprises
Octobre 2011

Attributs et fonctionnement du progiciel

Observations

Le progiciel n'est pas conçu pour gérer les activités et les dossiers propres à un CLD. Ceci peut expliquer, du moins en partie, le manque d'automatisation observé à certains égards. Par exemple, le progiciel exige de lier manuellement, pour chaque activité saisie, le contact, l'entreprise et le projet.

Le progiciel ne comporte pas de module de remboursement permettant de gérer le remboursement des prêts. Par ailleurs, les chartes d'amortissement des prêts sont préparées et générées à l'aide d'un autre progiciel autonome.

Nous avons également observé que le niveau d'utilisation du progiciel peut varier d'un conseiller à l'autre. Par exemple, la saisie des comptes rendus des rencontres au progiciel n'est pas toujours effectuée systématiquement par l'ensemble des conseillers. Cette façon de faire ne permet pas d'obtenir un portrait à jour des dossiers au progiciel et rend ardu le transfert de dossiers à un nouveau conseiller.

La configuration des accès au progiciel est du type tout ou rien, à l'exception de la suppression de dossiers qui est restreinte à la fonction d'administrateur.

Recommandations

La direction devrait :

- Prioriser les éléments suivants dans le cadre de l'exercice de réévaluation des processus et des systèmes :
 - _ l'obtention d'un lien automatique par défaut au progiciel entre le contact, l'entreprise et le projet ;
 - _ l'intégration d'un module de saisie des chartes d'amortissement ; et
 - _ une configuration permettant de restreindre l'accès au progiciel en fonction des responsabilités respectives des utilisateurs.
- Effectuer des vérifications ponctuelles au progiciel afin d'assurer la documentation systématique des comptes rendus des rencontres et la saisie manuelle de tous les liens pertinents par les conseillers.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un avis externe quant aux alternatives pour résoudre les manquements du progiciel sera demandé.

Les pratiques de façon à mettre un système de contrôle ponctuel, tant de l'entrée de données que pour la documentation des dossiers clients au progiciel, seront révisées.

Responsable et échéancier

Coordonnateurs
Février 2012

Refus de demandes d'aide financière

Observations

Les refus de demandes d'aide financière ne sont pas formalisés, sauf pour les dossiers de soutien au travail autonome (STA). Les motifs de refus d'une demande d'aide financière ne sont pas clairement documentés. De plus, les refus de demandes d'aide financière sont communiqués de façon informelle aux demandeurs. Ceci s'explique principalement par le fait que les demandeurs peuvent bénéficier de services d'accompagnement même s'ils ne sont pas admissibles au départ à une aide financière, et également par la possibilité que leur dossier évolue favorablement dans le temps et qu'ils puissent par la suite soumettre une demande d'aide financière admissible.

Comme le progiciel ne permet pas de distinguer les dossiers d'accompagnement des dossiers de demandes d'aide financière, ces derniers ne peuvent être fermés dans le progiciel tant qu'ils demeurent en mode accompagnement.

Il devient alors difficile d'appliquer la notion de refus et de fermeture de dossiers et de générer de l'information utile à cet égard.

Recommandations

La direction devrait :

- Prioriser les éléments suivants dans le cadre de l'exercice de réévaluation des processus et des systèmes :
 - _ la possibilité d'établir une distinction à l'aide de statuts différents entre les dossiers d'accompagnement et les dossiers de demande d'aide financière;
 - _ l'ajout de la notion de refus de demandes d'aide financière par le biais d'un statut distinct; et
 - _ l'établissement d'une procédure formelle de modification de statut pour les transactions de refus d'une demande d'aide financière.
- Formaliser le refus des demandes d'aide financière et documenter systématiquement au progiciel tous les refus et les motifs de refus d'une demande d'aide financière.

Commentaires et plan d'action de la direction

La meilleure façon de signifier à l'entrepreneur que sa demande n'a pu être retenue sera évaluée.

Il est déjà entendu à la lumière des recommandations précédentes qu'une saisie de données formelles pour les refus et leur motif sera mise en place.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, services aux entreprises
en collaboration avec le groupe-conseil
Septembre 2011

Retraits de demandes d'aide financière par les demandeurs

Observations

Nous avons constaté l'absence d'une procédure de révision périodique des dossiers ne comportant aucune activité pour une période donnée, qui permettrait d'identifier les situations de retrait potentiel par les demandeurs de demandes d'aide financière et d'en faire le suivi.

Recommandations

La direction devrait formaliser le suivi des retraits de demandes d'aide financière par les demandeurs.

Commentaires et plan d'action de la direction

Cet aspect sera intégré aux analyses et à la mise à jour des pratiques de documentation de dossiers.

Responsable et échéancier

Coordonnateurs
Octobre 2011

9.2.2 Analyse des dossiers

Conformité des demandes d'aide financière aux politiques d'investissement

Observations

Les rapports d'analyse comportent les sections de l'approche A₂O (Accompagnement d'Affaires par Opportunité) développée par le CLD en 2009 en vue d'entreprendre le virage vers une approche interactive de « coaching ». Toutefois, ces rapports ne comportent pas de section relative à l'évaluation de la conformité de la demande d'aide financière aux critères d'admissibilité quantitatifs et mesurables de la politique d'investissement des fonds concernés. Un espace est prévu pour détailler les dérogations aux politiques d'investissement dans les sections réservées au conseiller, au comité de financement et au conseil d'administration.

À la suite de nos sondages, nous avons relevé dans certains dossiers des éléments de non-conformité aux politiques d'investissement qui n'avaient pas été indiqués à titre de dérogation dans le rapport d'analyse.

L'absence d'une évaluation formelle documentée de la conformité de la demande d'aide financière aux politiques d'investissement augmente le risque de non-conformité aux politiques d'investissement.

Recommandations

La direction devrait ajouter une section dans le rapport d'analyse concernant l'évaluation de la conformité de la demande d'aide financière aux critères d'admissibilité quantitatifs et mesurables de la politique d'investissement des fonds concernés, idéalement sous forme de tableau.

Commentaires et plan d'action de la direction

Il existe déjà des « check-lists » pour l'ensemble des mesures. Elles seront toutefois actualisées pour intégrer les critères d'admissibilité quantitatifs.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, services aux entreprises
en collaboration avec le groupe-conseil
Septembre 2011

Éléments d'approbation

Observations

Depuis novembre 2010, le coordonnateur, services aux entreprises, révise tous les dossiers d'analyse des conseillers à divers moments pendant l'analyse. Ce poste, nouvellement créé, ne comporte pas de latitude formelle d'approbation selon la délégation de pouvoir en vigueur. La trace de révision du coordonnateur apparaît seulement sur le rapport sommaire préparé pour le conseil d'administration et ne figure pas sur le rapport d'analyse.

Recommandations

La direction devrait revoir la délégation de pouvoir à l'égard du poste de coordonnateur, services aux entreprises, en vue de l'ajout éventuel d'une latitude d'approbation des dossiers d'aide financière avant leur présentation au comité de financement.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction générale est à revoir la gouvernance suivant la planification stratégique du conseil d'administration qui a été terminée en avril dernier.

Il s'amorce actuellement la révision du mandat du comité de financement et la délégation de pouvoir à la permanence.

Responsable et échéancier

Direction générale et coordonnateurs
Janvier 2012

Documentation des dossiers

Observations

La documentation des dossiers examinés n'est pas uniforme et s'avère souvent incomplète. Bien qu'une liste des documents exigés lors du dépôt d'un projet soit disponible, celle-ci n'est pas utilisée systématiquement au montage des dossiers. Nous avons constaté que des documents étaient manquants dans certains dossiers examinés.

Bien que certains documents aient été obtenus, afin de se conformer à la Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, ceux-ci ne sont pas conservés en raison du fait qu'ils comportent des renseignements personnels.

L'absence de certains documents entraîne une non-conformité aux politiques d'investissement et à la procédure en vigueur.

Recommandations

La direction devrait :

- Réviser et mettre à jour la liste des documents exigés lors du dépôt d'un projet en collaboration avec les membres du comité de financement.
- S'assurer d'inclure tous les documents exigés dans chacun des dossiers d'analyse et, le cas échéant, de consigner aux dossiers que les documents incluant des renseignements personnels ont été obtenus et examinés, mais non conservés.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le tout sera pris en compte dans la révision des pratiques et processus.

Responsable et échéancier

Direction générale et coordonnateurs
Octobre 2011

Système d'archivage

Observations

Malgré tous les efforts consentis, le système d'archivage n'est pas efficient, notamment à l'égard de la documentation fragmentée des dossiers. Plus précisément, un dossier physique est ouvert pour tous les dossiers ouverts au progiciel. Certains documents figurent sous forme de fichiers sur le réseau local. Certains de ces documents sont également versés au dossier physique, ce qui peut entraîner une redondance d'information. Le dossier physique composé de plusieurs dossiers, soit le dossier d'analyse, le dossier de la comptabilité et le dossier des documents originaux, entraîne aussi un dédoublement d'information. Par ailleurs, d'autres informations sont saisies uniquement au progiciel.

Le classement des dossiers physiques d'analyse s'effectue par ordre alphabétique des noms de dirigeants. Lorsqu'une entreprise est également mentionnée au dossier, cette méthode de classement complique la recherche de dossiers.

Recommandations

La direction devrait :

- Entamer, à l'aide d'un expert du domaine, un exercice en vue de l'évaluation et de l'implantation d'un nouveau système d'archivage adapté aux besoins du CLD, qui tiendrait compte des éléments de conformité aux lois en vigueur et de sa capacité financière.
- Émettre des directives, dans l'attente d'un nouveau système d'archivage, permettant de réduire la redondance d'information et de statuer sur l'information obligatoire à saisir au progiciel.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un avis externe a déjà été demandé. Suivant les recommandations de l'expert et en tenant compte des disponibilités budgétaires, un échéancier sera déterminé.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, comptabilité et administration
Octobre 2011 (recommandations de l'expert)

9.2.3 Éléments de gouvernance et autres

Politiques d'investissement

Observations

Les politiques d'investissement font l'objet d'un processus de mises à jour, mais ne sont pas entièrement formalisées. En près de 10 ans de croissance, un bon nombre de modifications ponctuelles ont donc été apportées aux différentes politiques d'investissement, ce qui augmente le niveau de détail de certaines ainsi que la présence d'éléments d'apparence contradictoire ou susceptibles d'entraîner des différences d'interprétation.

Par ailleurs, le dépliant promotionnel relatif au FLI ne mentionne pas la mise de fonds exigée de 20 % du coût du projet, tel qu'il est précisé dans la politique d'investissement.

Recommandations

La direction devrait :

- Procéder à une revue en profondeur de l'ensemble des politiques d'investissement afin de les simplifier, de les clarifier et de les rendre plus cohérentes.

- Implanter un processus de revue formalisée annuelle des politiques d'investissement et s'assurer que ces dernières sont suivies et approuvées, notamment par le conseil d'administration.
- Réviser les documents promotionnels relatifs aux différents programmes et s'assurer qu'ils comportent les éléments essentiels des politiques d'investissement.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les politiques seront mises à jour et soumises pour approbation au comité de financement et au conseil d'administration.

Responsable et échéancier

Direction générale et coordonnateur, services aux entreprises
Janvier 2012 (mise à jour des politiques)

Politiques de gouvernance

Observations

Les politiques de gouvernance n'ont pas fait l'objet d'un processus de mise à jour périodique formalisé depuis juin 2007. Par ailleurs, bien que le CLD ait adopté ces politiques de gouvernance, certaines politiques et certains de leurs éléments de contenu n'ont pas été déployés entièrement par le CLD depuis leur adoption.

La directrice générale a confirmé une révision prochaine des politiques de gouvernance, notamment du code de déontologie, pour faire suite à la nomination du nouveau président du conseil d'administration.

Recommandations

La direction devrait :

- Procéder à une révision de l'ensemble des politiques de gouvernance et de leur portée, en collaboration avec les membres du conseil d'administration et effectuer ensuite le déploiement complet de celles-ci.
- Implanter un processus de mise à jour périodique formalisé des politiques de gouvernance et s'assurer que ces politiques sont suivies, notamment par le conseil d'administration qui pourrait, au besoin, confier le suivi de certaines politiques de gouvernance à des sous-comités du conseil d'administration (par exemple, comité exécutif, comité de gouvernance et comité de vérification).

Commentaires et plan d'action de la direction

Suivant la récente planification stratégique, cet exercice sera amorcé.

Responsable et échéancier

Direction générale
Septembre 2011 (début de l'exercice de révision)

Commentaires et plan d'action de la direction

Une évaluation des meilleures pratiques et une révision de la facturation seront effectuées.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, comptabilité et administration
Décembre 2011

Frais d'ouverture et de suivi

Observations

La dernière révision de la grille de tarification remonte à novembre 2008.

Les frais d'ouverture sont perçus au moment de la signature de la convention et ne sont donc pas appliqués aux demandes reçues pour lesquelles aucune aide financière n'est accordée ni aux dossiers d'accompagnement. Cette pratique ne s'apparente pas au concept de frais d'ouverture qui a normalement pour but de facturer des frais administratifs liés à l'ouverture de toutes les demandes reçues. La perception de frais d'ouverture au moment de la réception d'une demande pourrait favoriser notamment la réduction du nombre de demandes non recevables et du temps d'analyse consacré à ces dernières.

Les frais de suivi relatifs aux dossiers de prêt sont déterminés selon un pourcentage applicable sur le solde dégressif du prêt. Cette méthode n'est pas alignée sur le travail réellement effectué à l'étape de suivi.

Recommandations

La direction devrait :

- Réévaluer la pertinence de percevoir les frais d'ouverture au moment de la signature de la convention comparativement à la perception de frais d'ouverture au moment de la réception de la demande.
- Procéder à une révision de la grille tarifaire et établir une méthode de facturation des frais de suivi représentative du travail de suivi effectivement réalisé.

10.1 Processus des revenus

10.1.1 Budget de trésorerie et revenus de placements

Observations

Le Centre local de développement de Longueuil (CLD) prépare un budget de trésorerie pour le Fonds local d'investissement et investit ses excédents de trésorerie. Aucun budget de trésorerie n'est préparé pour le Fonds d'administration, ce qui ne permet pas de s'assurer que les revenus de placements sont optimisés. Toutefois, nous avons noté une démarche continue du coordonnateur, comptabilité et administration, auprès d'institutions financières afin d'obtenir les meilleurs taux possible sur le marché pour les sommes détenues.

10.1

PROCESSUS DES REVENUS

10.2

PROCESSUS DES DÉPENSES

Recommandations relatives à la vérification statutaire de 2010 du Centre local de développement de Longueuil (CLD)



Recommandations

La direction devrait élaborer un budget de trésorerie pour le Fonds d'administration similaire à celui qui est produit pour le Fonds local d'investissement. Un suivi devrait être présenté mensuellement au conseil d'administration afin de faciliter la prise de décision concernant l'octroi de subventions et de prêts, les engagements futurs et les objectifs de rendement pour les excédents de trésorerie.

Commentaires et plan d'action de la direction

Pour le Fonds d'administration, différents dépôts à terme ont été négociés en août 2010 avec l'institution financière afin d'obtenir des rendements plus intéressants sur les excédents de trésorerie. Des conciliations mensuelles sont préparées pour le Fonds jeunes promoteurs (FJP) et le Fonds de développement des entreprises en économie sociale (FDEES) afin de déterminer les montants à transférer au compte opérations pour couvrir les soldes approuvés par le conseil d'administration. Des conciliations bancaires hebdomadaires sont préparées pour

le compte courant afin de déterminer les sommes à transférer au compte opérations pour couvrir les dépenses courantes du CLD. Un rapport mensuel sera établi en fonction des montants autorisés par le conseil d'administration pour les programmes FJP et FDEES afin de déterminer les besoins de trésorerie du mois courant.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, comptabilité et administration
Juin 2011

10.1.2 Suivi des échéanciers

Observations

Le CLD participe à différentes ententes auxquelles se rattachent des partenaires financiers. Certains suivis d'échéanciers sont nécessaires pour assurer une récupération des dépenses du CLD auprès de ses partenaires, en temps opportun. Toutefois, il n'y a pas de suivi systématique de ces échéanciers. Par conséquent, il y a un risque que le CLD assume des dépenses qui, selon les ententes, devraient être assumées par les partenaires financiers.

Recommandations

La direction devrait établir un calendrier de travail contenant les échéanciers des différentes ententes en cours et obtenir la documentation nécessaire pour effectuer la facturation. Ce calendrier de travail devrait être remis à la directrice générale ainsi qu'aux conseillers concernés pour assurer un meilleur suivi des montants à recevoir. Également, un rappel des dates importantes devrait être fait pour ainsi s'assurer de respecter les échéanciers.

Commentaires et plan d'action de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est en cours. Depuis mars 2011, le coordonnateur, comptabilité et administration effectue un suivi des ententes avec les autres coordonnateurs du CLD. La direction a également demandé la mise en place d'un tableau de bord pour chacun des coordonnateurs afin de prioriser et guider les actions de suivi.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, comptabilité et administration
Décembre 2011

10.1.3 Harmonisation et clarification des conditions dans les offres de financement et les contrats de débenture

Observations

Notre revue d'un échantillon d'offres de financement et de contrats de débenture a révélé ce qui suit :

- Des incohérences entre l'offre de financement et le contrat de débenture.
- Le calcul des redevances n'est pas suffisamment explicite, ce qui peut occasionner des différences d'interprétation.

En cas de désaccord, le contrat pourrait être utilisé comme source de référence, mais si ce dernier n'est pas conforme aux intentions du CLD, il y a un risque de pertes pour le CLD.

Recommandations

La direction devrait réviser les modèles d'offres de financement et de contrats de débenture et s'assurer qu'ils sont uniformes et qu'ils protègent adéquatement les intérêts du CLD.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction prend acte des recommandations. Les conventions de prêts et de débentures et le libellé des lettres d'offre seront harmonisés et certaines définitions seront révisées en conséquence pour éviter toute confusion.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, services aux entreprises
et coordonnateur, comptabilité et administration
Automne 2011

10.1.4 Intégralité des dossiers clients

Notre revue de dossiers a révélé l'absence de certains documents ; aussi, le CLD n'a pas d'outils standards pour la mise à jour des dossiers afin de s'assurer du respect des conditions. Cette situation crée des inefficacités et augmente le risque financier du CLD.

Recommandations

La direction devrait s'assurer que les dossiers des clients sont complets. Afin de faciliter le suivi des informations manquantes dans les dossiers, une feuille de contrôle standard indiquant les documents et les informations à obtenir auprès du client devrait être créée et insérée au début du dossier. De plus, un rappel des échéanciers devrait être établi pour assurer un meilleur suivi des documents requis.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction prend acte des recommandations. La liste standard des documents à obtenir du client est en révision et sera intégrée prochainement à l'ouverture du dossier client. Cette liste permettra de valider les documents requis. À l'ouverture du dossier client, un contact sera créé et dans les activités de ce contact, les activités à faire ainsi que les activités réalisées seront indiquées. Un rapport standard pour la mise à jour des dossiers est en préparation pour s'assurer que les clients respectent les conditions de leur convention.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, comptabilité et administration
et coordonnateur, services aux entreprises
Automne 2011

10.1.5 Documentation de la révision

Observations

Le service de la comptabilité est composé du coordonnateur, comptabilité et administration et de la commis-comptable. La commis-comptable est responsable, entre autres, de préparer les conciliations bancaires et les conciliations de l'âge des comptes clients et de l'âge des comptes fournisseurs. Le coordonnateur, comptabilité et administration a la responsabilité de réviser le travail de la commis-comptable. Toutefois, le coordonnateur, comptabilité et administration ne laisse aucune trace de sa révision.

Recommandations

La direction devrait s'assurer que le coordonnateur, comptabilité et administration laisse une trace du travail effectué.

Commentaires et plan d'action de la direction

Lors de la révision mensuelle, le coordonnateur, comptabilité et administration appose ses initiales sur les documents préparés par la commis-comptable pour laisser une trace du travail effectué.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, comptabilité et administration
Mars 2011

10.2 Processus des dépenses

10.2.1 Processus des achats

Observations

Notre revue des achats a révélé l'absence récurrente d'approbation des factures d'achat et de validation d'articles reçus/facturés. Ces absences augmentent le risque d'erreur quant aux prix facturés et quant aux quantités reçues par rapport à celles commandées, ainsi que le risque de décaissements pour des biens non reçus, non autorisés ou en double.

Recommandations

La direction devrait se doter d'une procédure d'achat formelle et la communiquer à tous les employés. Cette procédure devrait mentionner qu'il est de la responsabilité de chacun d'obtenir les autorisations nécessaires et de s'assurer que les articles facturés correspondent à ceux reçus.

Commentaires et plan d'action de la direction

Cette recommandation a été mise en œuvre. Depuis janvier 2011, le coordonnateur, comptabilité et administration ou la commis-comptable s'assure que toutes les factures ont été dûment approuvées avant leur comptabilisation. Des rappels sont effectués auprès des membres de l'équipe du CLD sur la nécessité de respecter cette procédure. La réceptionniste vérifie les articles reçus.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, comptabilité et administration
Janvier 2011

10.2.2 Liste de fournisseurs préautorisés

Observations

Il n'y a aucune liste de fournisseurs préautorisés. Le CLD ne peut donc pas s'assurer qu'il obtient les meilleurs prix possible pour ses achats, ce qui pourrait diminuer son pouvoir d'achat.

Recommandations

La direction devrait :

- dresser la liste des critères et des besoins du CLD ;
- sélectionner des fournisseurs à partir des besoins établis en procédant régulièrement à des appels d'offres ; et
- compiler une liste des fournisseurs retenus, la faire approuver par la directrice générale et la communiquer aux coordonnateurs.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction générale prend acte des recommandations. Les vérifications sont en cours à savoir si le CLD doit ou non se conformer à la Loi 131 (Loi modifiant la Loi sur la Régie du logement et diverses lois concernant le domaine municipal). Le CLD sera assujéti à l'ensemble des règles d'adjudication de contrats auxquelles sont soumis les organismes municipaux, y compris les règles de transparence, ainsi qu'à l'obligation d'adopter une politique de gestion contractuelle. De plus, le CLD sera soumis aux mêmes règles que les organismes municipaux en ce qui concerne la vérification pouvant être faite par le gouvernement. Le CLD s'est inscrit au système électronique d'appel d'offres (SÉ@O) et a demandé un avis au Bureau de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil afin de comprendre la portée de cette loi sur les opérations du CLD.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, comptabilité et administration
Novembre 2011

10.2.3 Séparation des tâches

Observations

Au cours de la vérification, nous avons observé des incompatibilités dans l'exécution de certaines tâches du personnel administratif. Ces incompatibilités de tâches augmentent le risque d'erreurs et le risque que celles-ci ne soient pas détectées.

Recommandations

La direction devrait revoir l'attribution des tâches du personnel administratif.

Commentaires et plan d'action de la direction

L'attribution des tâches sera revue et corrigée.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, comptabilité et administration
Automne 2011

10.2.4 Preuve de comptabilisation des factures d'achats

Observations

Au moment de la comptabilisation des factures d'achats, la commis-comptable inscrit sur les factures les numéros de postes des comptes au grand-livre, mais pas le numéro de l'écriture, la date de comptabilisation et ses initiales. Ainsi, la vérification effectuée par le coordonnateur, comptabilité et administration prend plus de temps.

Recommandations

Le coordonnateur, comptabilité et administration devrait s'assurer que la commis-comptable inscrit sur la facture les éléments suivant : la date de comptabilisation, le numéro de l'écriture et ses initiales.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une nouvelle procédure a été mise en place depuis avril 2011. La commis-comptable enregistre les factures selon les dates inscrites, y appose ses initiales et indique les numéros de postes des comptes du grand livre correspondants.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, comptabilité et administration
Avril 2011

10.2.5 Fréquence de la reddition de compte des fonds affectés

Observations

Une fois par année, le conseil d'administration fait un suivi des fonds affectés du Fonds d'administration et des projets reliés aux fonds affectés. Compte tenu du fait qu'au cours des dernières années, le nombre de projets reliés aux fonds affectés a augmenté, les bonnes pratiques de gestion favorisent des suivis plus fréquents.

Recommandations

Tous les trimestres, la direction devrait préparer et présenter au conseil d'administration ou à un comité du conseil d'administration, un tableau de suivi des actifs nets affectés comportant le détail par projet.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction prend acte des recommandations. Un tableau sera préparé pour être présenté au conseil d'administration pour le suivi des actifs nets affectés.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, comptabilité et administration
Automne 2011

10.2.6 Approbation et suivi des absences

Observations

Les employés ne remplissent pas de feuilles de temps et la direction n'effectue pas de suivi systématique des congés (autres que les vacances) pris par les employés. Ceci augmente le risque d'erreurs.

Recommandations

La direction devrait mettre en place une procédure de déclaration et d'approbation de temps non travaillé (maladie, journées personnelles, formation ou autre).

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction prend acte de cette recommandation. Un système sera mis en place pour effectuer un suivi systématique des présences et absences en collaboration avec les coordonnateurs.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, comptabilité et administration
Automne 2011

10.2.7 Couverture d'assurance

Observations

La direction ne fait pas de suivi systématique de la valeur de remplacement des biens assurés. Notre revue de la couverture d'assurance au 31 décembre 2010 des immobilisations corporelles a révélé qu'elle était insuffisante.

Recommandations

La direction devrait préparer un tableau des valeurs de remplacement de chacune des catégories d'immobilisations corporelles et comparer annuellement ces montants aux valeurs assurées afin de s'assurer de la suffisance de la couverture d'assurance.

Commentaires et plan d'action de la direction

En mars 2011, la valeur assurée des immobilisations corporelles a été ajustée auprès de l'assureur. De plus, des tableaux cumulatifs des immobilisations corporelles ont été préparés en identifiant des valeurs de remplacement pour chaque article.

Responsable et échéancier

Coordonnateur, comptabilité et administration
Mars 2011

11.1 Sommaire de gestion

11.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

L'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL) est un organisme municipal qui fait partie d'un réseau regroupant plus de 553 offices d'habitation à travers tout le Québec; classé au troisième rang quant au nombre de logements, l'OMHL gère :

- 2280 logements en vertu du programme Habitations à loyer modique;
- 485 logements en vertu du programme Supplément au loyer;
- 465 logements en vertu du programme Logement abordable; et
- 208 logements en vertu du programme AccèsLogis.

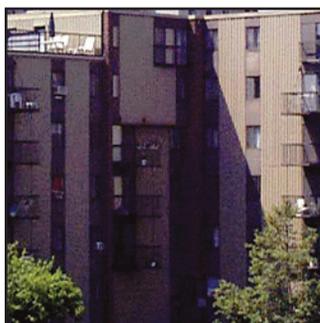
11.1

SOMMAIRE DE GESTION

11.2

OBSERVATIONS

Rapport de vérification opérationnelle Processus d'adjudication des contrats à l'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL)



L'OMHL offre, développe et gère des logements à prix modique et à prix abordable de qualité, destinés à des familles ou à des personnes à faible revenu ou ayant un revenu modeste. Toujours soucieux d'offrir un service de qualité, l'OMHL développe également des programmes qui contribuent à garantir la dignité et le respect de sa clientèle, de concert avec les ressources et les organismes œuvrant sur son territoire.

Le conseil d'administration de l'OMHL est composé de neuf membres, dont cinq représentants municipaux, deux représentants socio-économiques et deux représentants des locataires. L'OMHL compte 60 employés, incluant le directeur aux immeubles et développement, responsable du processus d'adjudication des contrats de services professionnels et de travaux de construction. Le chef des services techniques et sécurités et l'agente de bureau senior aux immeubles et développement, assistent le directeur aux immeubles et développement dans le processus d'adjudication des contrats.

L'OMHL bénéficie de contributions de la Société d'habitation du Québec (SHQ) et de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) dans le cadre du programme Habitations à loyer modique (HLM) et programme Supplément au loyer.

Dans le cadre du programme HLM, l'établissement des besoins est réalisé par le directeur aux immeubles et développement au moment de la mise à jour annuelle du Plan pluriannuel d'intervention (PPI) qui doit être soumis à l'approbation de la SHQ. Les appels d'offres et les contrats de gré à gré sont ensuite préparés en se basant sur le PPI et sont communiqués selon les règles édictées par la SHQ qui encadrent le mode de sollicitation à privilégier, soit une sollicitation publique, sur invitation ou de gré à gré. L'agente de bureau senior aux immeubles et développement supervise ultérieurement l'ouverture des soumissions publiques et sur invitation reçues en conformité avec les règles précisées dans l'appel d'offres. Ensuite, le directeur aux immeubles et développement vérifie la conformité administrative et technique des soumissions reçues en vue de la préparation d'un rapport de recommandations relativement à l'octroi, qui doit être approuvé par le conseil d'administration.

Dans le cadre des programmes AccèsLogis et Logement abordable Québec, le processus d'adjudication des contrats, bien que similaire à celui du programme HLM, est soumis à des règles particulières additionnelles requérant un suivi plus serré de la SHQ à différentes étapes (acceptation du projet, engagement conditionnel, engagement définitif, etc.) et nécessite généralement l'implication d'un groupe de ressources techniques (GRT).

11.1.2 Objectif de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacité ;
- les contrôles étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les lois, les règlements ainsi que les politiques et les procédures administratives en vigueur.

11.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours de la période de décembre 2010 à mars 2011 et a porté sur les principaux éléments suivants :

- la gestion du processus d'adjudication des contrats, de l'établissement des besoins jusqu'au suivi de l'exécution des contrats octroyés ;
- le respect des lois, des règlements ainsi que des politiques et des procédures administratives en vigueur, notamment les règles administratives, opérationnelles et financières édictées par la SHQ au 31 décembre 2010.

11.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants du processus ;
- analyse des bonnes pratiques de gestion dans le domaine de l'adjudication des contrats ;
- analyse des rôles et responsabilités des principaux intervenants ;
- examen de la documentation pertinente relativement à la conformité aux règles administratives, opérationnelles et financières édictées par la SHQ et l'OMHL, sur base d'échantillonnage.

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

11.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- Un processus rigoureux d'approbation par le conseil d'administration est appliqué systématiquement préalablement à l'octroi de tout contrat à la suite d'un processus d'appel d'offres public ou sur invitation, ce qui permet d'obtenir un degré de confiance élevé quant à l'approbation en bonne et due forme des contrats octroyés.
- La documentation des dossiers relatifs à l'adjudication de contrats et au suivi de l'exécution des contrats octroyés est réalisée de façon rigoureuse. En effet, tous les documents pertinents sont généralement conservés dans les dossiers et peuvent être retracés facilement, ce qui fournit une piste de vérification de grande qualité.

- Les ressources humaines affichent un profil élevé d'expérience ; notamment, le directeur aux immeubles et développement cumule plus de 20 années dans son poste. La connaissance et l'expertise développées dans le domaine au fil des ans ainsi que les bonnes relations avec les représentants de la SHQ constituent des atouts indéniables.

11.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure :

- que les ressources affectées au processus sont utilisées de façon optimale ;
- qu'il existe des contrôles pour ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et
- que la majorité des décisions prises par les gestionnaires l'ont été dans le respect des lois, des règlements ainsi que des politiques et des procédures administratives en vigueur.

Les observations soulevées dans le présent rapport concernent principalement des améliorations visant à rendre la gestion du processus plus efficace.

11.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Appel d'offres et adjudication des contrats.
- Suivi des contrats.

11.1.8 Résumé des commentaires de la direction

L'exercice de vérification du processus d'adjudication des contrats a permis la systématisation des pratiques d'affaires tout en les bonifiant de meilleures pratiques.

La Direction est heureuse de certains constats de la Vérificatrice générale :

- La rigueur du processus d'approbation du conseil d'administration lors de l'octroi des contrats.
- Le suivi de l'exécution et la qualité de la documentation des dossiers.
- Le profil d'expérience et l'expertise de la direction des immeubles.

- L'efficacité des ressources.

- Les contrôles internes ramènent les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable.

- Les décisions sont en conformité avec les lois et règlements en vigueur.

En conclusion, le présent rapport concerne particulièrement des améliorations visant à rendre la gestion du processus plus efficace. La Direction accueille donc favorablement les observations et recommandations soulevées dans ce rapport et a déjà mis en œuvre certaines recommandations et compte mettre en œuvre l'ensemble des recommandations au cours de la prochaine année.

11.2 Observations

11.2.1 Appel d'offres et adjudication des contrats

Conformité du mode de sollicitation

Observations

En ce qui a trait à l'attribution des contrats de services professionnels, de réparation, et de biens et services, les règles de la SHQ applicables à l'OMHL incluses dans le manuel de gestion du logement social et dans le guide des immeubles stipulent que le mode de sollicitation doit être choisi en fonction des coûts estimatifs prévus dans le contrat selon les paramètres suivants :

- par appel d'offres sur invitation, lorsque le coût estimatif du contrat est égal ou supérieur à 25 000 \$, mais inférieur à 100 000 \$;
- par appel d'offres public, lorsque le coût estimatif du contrat est égal ou supérieur à 100 000 \$.

Nous avons relevé deux exceptions qui ont entraîné une non-conformité à l'égard du mode de sollicitation choisi en vertu des règles édictées par la SHQ. La somme annuelle de ces contrats excédait la limite de 100 000 \$ et ces contrats n'avaient pas fait l'objet de sollicitation par appel d'offres public.

Recommandations

La direction devrait :

- lancer un mode de sollicitation par appel d'offres public relativement à ces contrats, qui devrait comprendre l'ensemble des coûts pertinents et le nombre optimal de périodes de reconduction pour chacun de ces appels d'offres ; et
- choisir un mode d'attribution en fonction de critères de pondération plutôt qu'en fonction du plus bas soumissionnaire, ce qui pourrait favoriser davantage l'obtention du niveau de qualité et de service visé, ou bien investiguer les solutions de rechange possibles et conformes aux règles de la SHQ qui pourraient permettre de maintenir un mode de sollicitation sur invitation, par exemple, une approche par secteur ou par projet. À cet effet, il pourrait s'avérer utile de communiquer avec les représentants de la SHQ afin d'obtenir une confirmation de la définition d'un secteur, un terme qui figure dans les directives de la SHQ.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les deux cas d'exception seront assujettis aux mêmes règles, et ce, même si la pratique était cautionnée par la SHQ. L'objectif de cette dérogation avait pour seul but, l'obtention d'une meilleure qualité du livrable tout comme celle de solliciter les entrepreneurs à haut niveau de performance.

Tous les contrats de services professionnels et d'approvisionnement respecteront intégralement la politique établie par la SHQ (guide de gestion) en vigueur.

L'établissement de critères de pondération dans le mode d'attribution des contrats de travaux de construction n'est pas envisagé à court terme puisqu'il n'est pas requis par la SHQ et l'échelle de valeurs servant à circonscrire les entrepreneurs pourrait augmenter les risques de recours judiciaires. Ce concept, par contre, est utilisé d'emblée pour les mandats de services professionnels, particulièrement pour les architectes.

Responsable et échéancier

Directeur aux immeubles et développement
Juin 2011

Éléments requérant l'approbation du conseil d'administration et/ou du Conseil du trésor

Observations

La mention suivante figure au guide des immeubles de la SHQ : « Pour la réalisation de travaux de construction de plus de 100 000 \$, l'organisme doit obligatoirement procéder par appel d'offres public, et ce, même si l'estimation des coûts, préalable à l'appel d'offres, est inférieure à 100 000 \$. Ainsi, un organisme ne pourra octroyer un contrat de travaux de construction supérieur à 100 000 \$ s'il a procédé par un appel d'offres sur invitation à moins d'obtenir l'approbation du Conseil du trésor ».

L'obtention de l'approbation du Conseil du trésor est donc obligatoire pour tout appel d'offres sur invitation dont la plus basse soumission reçue serait supérieure à 100 000 \$ et pour lequel on aurait décidé de ne pas modifier le mode de sollicitation pour un appel d'offres public. Cet extrait pourrait aussi amener à conclure qu'un dépassement de la limite de 100 000 \$ des coûts réels de réalisation de travaux dont l'estimation préliminaire des coûts est inférieure à 100 000 \$ (mode de sollicitation sur invitation) requiert également l'approbation du Conseil du trésor.

La pratique observée à l'égard des coûts réels de réalisation est que le conseil d'administration approuve tout dépassement de coûts égal ou supérieur à la limite informelle établie à 10 % de la valeur originale du contrat.

Nous n'avons pas observé la réalisation d'analyses périodiques en vue d'identifier d'éventuels dépassements à l'égard des limites énoncées précédemment, ce qui résulte en un risque de non-conformité aux directives de la SHQ. Il est cependant important de souligner que la pratique observée était de recourir d'emblée au mode de sollicitation par appel d'offres public, particulièrement lorsque les estimés se situaient près de la limite de 100 000 \$. Cette pratique vient donc réduire le risque de non-conformité. De plus, nos sondages n'ont relevé aucune exception à cet égard.

Recommandations

La direction devrait :

- formaliser la règle d'approbation obligatoire par le conseil d'administration de tout dépassement de coûts égal ou supérieur à 10 % de la valeur originale du contrat ou toute autre règle pertinente ;
- procéder à la préparation d'analyses sur une base périodique des coûts réels cumulatifs par rapport aux coûts estimés pour chacun des contrats en cours afin d'identifier systématiquement :

- _ tout dépassement de coûts égal ou supérieur à la règle établie requérant l'approbation du conseil d'administration ;
- _ tout dépassement de la limite de 100 000 \$ des coûts réels de réalisation lorsque l'estimation préliminaire des coûts est inférieure à 100 000 \$ et a mené à un mode de sollicitation sur invitation.
- s'assurer d'obtenir l'approbation du conseil d'administration relativement à tous les dépassements mentionnés au point précédent et également, s'il y a lieu, celle du Conseil du trésor.

Commentaires et plan d'action de la direction

La règle d'approbation obligatoire par le conseil d'administration des dépassements de coûts sera formalisée et présentée pour approbation à la prochaine réunion du conseil d'administration.

La pratique en vigueur d'analyse périodique en vue de juguler d'éventuels dépassements de coût pour l'ensemble des projets d'envergures s'institue en général comme suit :

- Le département des immeubles peut à l'occasion faire une contre-expertise des plans et devis de nos professionnels auprès de notre propre réseau (office, villes centres, centre d'expertise de la SHQ, autres partenaires et professionnels).
- Lors de l'exécution des travaux, des inspections systématiques sont effectuées par le département des immeubles.
- Les professionnels ont la responsabilité de valider la justesse de la réclamation et de l'autoriser. Malgré ce fait, on confronte chacune des demandes. À titre d'exemple, dans le cas du projet Bord de l'eau, en plus de nos professionnels, nous avons fait l'embauche d'un architecte anciennement à l'emploi de la SHQ. Nous avons procédé à l'octroi de mandats à d'autres professionnels pour la toiture, la décontamination et le suivi des travaux spécifiques.

En conclusion, nous payons des professionnels qui ont l'autorité, l'expertise et le savoir-faire pour recommander les ordres de changements et sécuriser la direction, tout comme les membres du conseil d'administration.

Responsable et échéancier

Directeur aux immeubles et développement
Juillet 2011

Coûts estimatifs et périodes de reconduction

Observations

L'obligation d'inclure les périodes de reconduction dans le calcul des coûts estimatifs n'est pas précisée explicitement dans les règles d'attribution des contrats de la SHQ applicables à l'OMHL. Il s'agit cependant d'une pratique courante généralement acceptée et implicite dans le domaine de l'attribution de contrats.

En début de mandat, nous avons soulevé la question de l'inclusion des périodes de reconduction dans le calcul des coûts estimatifs et obtenu la confirmation que cette pratique n'était pas en vigueur à l'OMHL, ce qui occasionne une non-conformité par rapport aux pratiques reconnues du domaine à l'égard du mode de sollicitation choisi relativement à certains appels d'offres. À la suite de cette observation, des mesures ont été prises par le directeur aux immeubles et développement afin d'inclure, dès le 1^{er} janvier 2011, les montants relatifs aux périodes de reconduction dans le calcul des coûts estimatifs servant à déterminer le mode de sollicitation des appels d'offres. De plus, dans un souci de conformité, il a été décidé de mettre un terme à certains contrats non conformes et de lancer de nouveaux appels d'offres incluant les périodes de reconduction.

Recommandations

La direction devrait :

- intégrer de façon permanente dans son processus d'approvisionnement l'inclusion des périodes de reconduction dans le calcul des coûts estimatifs aux fins de la détermination du mode de sollicitation des appels d'offres ; et
- procéder à l'évaluation de tous les contrats en cours et à la résiliation des contrats non conformes, ainsi qu'au lancement de nouveaux appels d'offres pour tous les contrats pour lesquels l'inclusion des périodes de reconduction viendrait modifier le mode requis de sollicitation des appels d'offres.

Commentaires et plan d'action de la direction

La mise en œuvre des recommandations a débuté en janvier 2011 et se poursuivra jusqu'en décembre 2011.

Responsable et échéancier

Directeur aux immeubles et développement
Décembre 2011

Non-divulagation des noms des soumissionnaires et des membres des comités de sélection

Observations

La remise des documents d'appel d'offres aux soumissionnaires intéressés s'exerce de façon centralisée. Des demandes d'informations sont parfois reçues, à la suite notamment d'appels téléphoniques, dans le but de connaître le nombre et les noms des soumissionnaires ainsi que les noms des membres du comité de sélection pour des appels d'offres particuliers. Par le passé, l'information était communiquée aux demandeurs. Par ailleurs, les noms des membres des comités de sélection étaient publiés sur le site internet de l'OMHL.

Le fait de divulguer ces renseignements pourrait présenter un risque de trucage des offres et donc d'iniquité dans le processus d'appel d'offres, en raison de situations possibles de collusion et de pression induite pouvant survenir entre les fournisseurs.

Recommandation

La direction devrait proscrire la divulgation des noms des membres des comités de sélection, des noms des entreprises invitées à soumissionner, du nombre et des noms des entreprises s'étant procuré les documents d'appel d'offres en accord avec les pratiques reconnues en la matière. Une politique de gestion contractuelle pourrait être élaborée au besoin.

Commentaires et plan d'action de la direction

La recommandation est en vigueur depuis février 2011.

Responsable et échéancier

Directeur aux immeubles et développement
Février 2011

11.2.2 Suivi des contrats

Suivi des documents d'assurance, des licences, des permis et autres

Observations

Une liste des documents requis, notamment les documents d'assurance, les licences, les permis et autres, est transmise aux fournisseurs sélectionnés, qui doivent fournir ces documents préalablement à la signature de tout contrat. Certains documents, tels les certificats d'assurance et les licences d'entrepreneur, peuvent venir à échéance pendant la durée du contrat. Une procédure de suivi informatisée à l'aide d'une application de type calendrier a été mise en œuvre mais n'est pas appliquée de façon systématique.

À la suite des sondages réalisés, nous avons observé que la trace du suivi relatif aux documents d'assurance, aux licences, aux permis et aux autres documents requis n'est pas toujours présente au dossier; ainsi, il est donc possible que des documents n'aient pas été obtenus ou ne soient pas maintenus à jour pendant la période du contrat, ce qui peut entraîner un risque juridique, financier ou de non-conformité.

Recommandation

La direction devrait :

- ajouter à la liste des documents exigés à la signature du contrat, tous les documents requis ;
- s'assurer d'obtenir tous les documents exigés avant de procéder à la signature des contrats, et de vérifier rigoureusement la conformité des documents ; et
- formaliser et systématiser la procédure de suivi informatisée à l'égard des documents comportant une date d'échéance. Il pourrait s'avérer utile de réaliser certains suivis par fournisseur plutôt que par projet, afin d'éviter la redondance d'information dans les dossiers.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un suivi plus pointu sera effectué sur l'obtention des documents requis.

Responsable et échéancier

Directeur aux immeubles et développement
Juin 2011

Rapports de gestion

Observations

Nous n'avons pas observé de procédure de suivi à l'aide de rapports de gestion qui permettrait à l'OMHL :

- d'obtenir une vue d'ensemble des achats récurrents effectués auprès des mêmes fournisseurs par l'ensemble des directions de l'OMHL, en vue d'évaluer les possibilités de regroupement d'achats et de procéder éventuellement au choix d'un mode différent de sollicitation ;
- de détecter d'éventuelles situations de fractionnement relativement à l'acquisition de biens et de services ou à la réalisation de travaux en vue d'éviter les limites respectives propres aux appels d'offres sur invitation et publics.

Recommandations

La direction devrait créer des rapports de gestion afin d'améliorer le suivi des activités d'approvisionnement, notamment à l'égard des éléments suivants :

- la compilation des achats réalisés par les différentes directions auprès des mêmes fournisseurs de l'OMHL, au minimum sur une base annuelle ;
- la détection du fractionnement de contrats (plusieurs contrats inférieurs au seuil pour un même fournisseur dans un court laps de temps, idéalement en continu à l'aide de rapports d'extraction).

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction des immeubles a une politique d'achat regroupé pour plusieurs produits (électrique et plomberie). De plus, Rona est présentement le fournisseur recommandé par le ROHQ (Regroupement des offices d'habitation du Québec), appuyé d'une politique de rabais pour l'ensemble des Offices d'habitation du Québec.

Une extraction des fournisseurs non appuyés par une politique d'achat regroupé sera effectuée à la fin de l'année financière afin de valider les produits qui pourraient faire l'objet d'une sollicitation d'offre d'achat regroupé et afin de détecter les fractionnements de contrats.

Responsable et échéancier

Directeur aux finances et ressources humaines
Décembre 2011

Évaluation du rendement des fournisseurs

Observations

Nous n'avons pas observé de procédure d'évaluation systématique et formalisée du rendement des fournisseurs au terme des contrats. La documentation de certaines situations problématiques peut cependant être réalisée au besoin et de façon ponctuelle. L'absence d'une procédure d'évaluation pourrait avoir comme conséquence la conclusion de nouveaux contrats avec des fournisseurs ayant fourni des biens ou des services de qualité insatisfaisante et pourrait entraîner des risques financiers et juridiques.

Recommandations

La direction devrait :

- mettre en œuvre une procédure et des critères d'évaluation ainsi qu'une procédure de documentation systématique pour tous les fournisseurs de services dont la réalisation des contrats s'est avérée problématique ; et
- prendre en compte les évaluations de rendement des fournisseurs à titre de critère d'admissibilité des soumissionnaires ou de critère d'invitation à soumissionner.

Commentaires et plan d'action de la direction

L'évaluation du rendement des fournisseurs n'est pas prévue dans les directives de la SHQ concernant le processus d'appels d'offres publics où la politique du plus bas soumissionnaire fait loi. Toutefois, pour les appels d'offres sur invitation, une note au dossier à la direction des immeubles sur la qualité du livrable et du fournisseur sera inscrite.

Responsable et échéancier

Directeur aux immeubles et développement
Juin 2011

12.1 Sommaire de gestion

12.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

Le RTL, qui compte quelque 400 véhicules et près de 1 000 employés, est en service toute la journée, 7 jours par semaine, et dessert l'agglomération de Longueuil qui comprend 5 villes : Boucherville, Brossard, Saint-Bruno-de-Montarville, Longueuil et Saint-Lambert.

Les salariés syndiqués constituent plus de 90 % des employés. Ils sont regroupés en trois unités de négociation et représentés par des associations accréditées. Les conditions de travail, incluant les classifications salariales ainsi que les régimes de retraite et d'assurance collective, sont consignées par écrit dans des conventions collectives signées par le RTL.

12.1 SOMMAIRE DE GESTION

12.2 OBSERVATIONS

Rapport de vérification opérationnelle Processus de la paie au Réseau de transport de Longueuil (RTL)



Le personnel-cadre forme un autre groupe d'employés. Les conditions de travail de ce groupe sont consignées dans un répertoire dont le contenu est révisé et approuvé par le Conseil d'administration du RTL.

Le « chef paie et budget », sous la Direction des services administratifs et trésorerie, est responsable du traitement de la paie. Il est soutenu par une équipe de six employés : deux techniciennes et quatre commis.

Le cycle de paie est hebdomadaire. Ainsi, pour les salariés syndiqués de la Direction de l'exploitation (soit les chauffeurs), le processus commence au moment où leurs assignations de travail débutent. Les assignations sont effectuées cinq fois par année. En ce qui concerne les employés syndiqués de la Direction de l'entretien (soit les employés d'entretien), le processus de paie débute lorsqu'ils entrent leurs arrivées et départs journaliers dans le système de poinçon. Quant aux autres employés, syndiqués (soit les employés de bureau) et personnel-cadre, le processus de paie est enclenché automatiquement. Cependant, toute

modification aux activités régulières de travail (formation, temps supplémentaire, etc.) requiert la préparation d'une déclaration hebdomadaire d'exceptions électronique qui est approuvée électroniquement par le supérieur immédiat de l'employé.

12.1.2 Objectif de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières sont utilisées de façon optimale ;
- les contrôles sont en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et
- les décisions prises par les gestionnaires respectent les conventions collectives et les procédures administratives en vigueur.

12.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a débuté en novembre 2009 et s'est terminée au cours de 2010. Elle a porté sur les principaux éléments suivants :

- la gestion du processus ;
- le respect des lois, des règlements et des directives en vigueur ;
- l'intégrité et l'exactitude des salaires ainsi que des données relatives aux régimes de retraite et d'assurance collective figurant au progiciel de paie ; et
- la gestion des dossiers et la confidentialité de l'information.

12.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants du processus ;
- examen, sur base d'échantillonnage, des données relatives aux salaires, aux régimes de retraite et à l'assurance collective qui figurent dans le système de paie ; et
- examen de la documentation pertinente incluant les procédures internes et les conventions collectives.

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

12.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- Les processus de déclaration hebdomadaire d'exceptions électronique et d'approbation électronique utilisés par les employés de bureau (syndiqués et personnel-cadre) permettent de réduire le temps de préparation, d'approbation et de traitement de la paie.
- Le fait qu'il y a très peu de rotation au sein du personnel attiré au traitement de la paie et que les rôles et responsabilités de ce personnel sont bien compris et exécutés réduit le risque d'erreurs lié au traitement de la paie.

12.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure :

- que les ressources affectées au processus sont utilisées de façon optimale ;
- qu'il existe des contrôles pour ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et
- que les décisions prises par les gestionnaires l'ont été dans le respect des conventions collectives et des procédures administratives en vigueur.

Les observations soulevées dans le présent rapport concernent principalement des améliorations visant à rendre la gestion du processus plus efficace.

12.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Procédures à actualiser
- Gestion du processus à améliorer
- Opérations manuelles à automatiser

12.1.8 Résumé des commentaires de la direction

Les plans d'action corporatifs pour 2011 prévoient l'analyse détaillée des fonctionnalités actuelles et futures en vue de l'achat, en 2012, d'un nouveau progiciel de gestion des ressources humaines et de traitement de la paie. Les processus actuels et futurs seront donc documentés pour être joints à l'appel d'offres et servir à la mise à jour du cahier de procédures.

Les différentes options de sécurité disponibles dans le progiciel ont été analysées. Les profils d'accès à ce progiciel ont été revus et les tâches ont été séparées adéquatement.

Certaines opérations manuelles ont été automatisées. Par contre, d'autres ne justifient pas de modifier le progiciel actuel puisque les volumes sont peu élevés et que le temps d'intervention des techniciennes est négligeable. Toutes les recommandations d'automatisation seront considérées lors de l'analyse des besoins en vue de l'acquisition d'un nouveau progiciel de paie en 2012.

12.2 Observations

12.2.1 Procédures à actualiser

Observations

Le cartable de procédures relatives à la paie date de 1997. Depuis cette date, il y a eu plusieurs changements liés au traitement de la paie découlant principalement du renouvellement des conventions collectives. Des procédures incomplètes augmentent le risque d'erreurs et d'inefficacité et pourraient diminuer l'imputabilité des employés.

Recommandations

La direction devrait mettre à jour les procédures relatives au traitement de la paie et les réviser, au besoin.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le cartable des procédures relatives au traitement de la paie a effectivement subi peu de modifications depuis 1997. Plusieurs mises à jour annuelles ou périodiques ont été abandonnées puisqu'elles sont plutôt paramétrées dans le progiciel de paie actuel et servent aux différents calculs automatisés. Par contre, le cartable demeure la référence pour les principales tâches effectuées annuellement. Les conventions collectives restent des outils de travail essentiels pour les employés dans le traitement de la paie. De plus, diverses applications ont été développées pour traiter certaines activités spécifiques.

En 2011, les plans d'action corporatifs prévoient l'analyse détaillée des fonctionnalités actuelles et futures pour l'achat, en 2012, d'un nouveau progiciel de gestion des ressources humaines et de traitement de la paie. Les processus actuels et futurs seront alors documentés pour être joints à l'appel d'offres et servir à la mise à jour du cahier de procédures.

Responsable et échéancier

Chef paie, budget, ventes et perception
Décembre 2011

12.2.2 Gestion du processus à améliorer

Observations

Il n'y a pas de plan opérationnel formel de continuité des affaires permettant de s'assurer que la paie sera traitée en tout temps.

Il n'y a pas d'indicateurs de performance ni de tableaux de bord qui permettraient d'évaluer les activités du service.

Il existe des incompatibilités au niveau de certains profils d'accès au progiciel de paie.

Recommandations

La direction devrait :

- élaborer un plan opérationnel formel de continuité des affaires ;
- établir des indicateurs de performance et en faire le suivi ; et
- effectuer une revue des profils d'accès au progiciel de paie afin de s'assurer qu'ils sont représentatifs des rôles et responsabilités.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un processus de remplacement à l'intérieur de la direction a été mis en place, ce qui a contribué à éliminer la formation, à diminuer le risque d'erreurs, à augmenter l'efficacité et à assurer la continuité.

Mensuellement, des indicateurs sur les écarts d'heures, de taux et de montants concernant la masse salariale sont préparés et présentés par groupe d'employés et par direction. De plus, ils sont présentés aux élus siégeant au comité des finances quatre fois par année. Un tableau des effectifs est préparé par les ressources humaines et déposé à chaque réunion du conseil d'administration.

Les différentes options de sécurité disponibles dans le progiciel ont été analysées. Les profils d'accès ont été revus et les tâches ont été séparées adéquatement.

Responsable et échéancier

Chef paie, budget, ventes et perception
Plan d'action réalisé

12.2.3 Opérations manuelles à automatiser

Observations

Certaines activités, telle que le calcul des congés différés, le calcul des banques de crédit annuelles pour le congé d'assiduité et l'enregistrement de certaines informations dans différents progiciels, sont exécutées manuellement ce qui augmentent le risque d'erreurs, d'inefficacité et d'inefficience.

Recommandations

La direction devrait envisager l'automatisation de certaines activités et la création d'interfaces.

Commentaires et plan d'action de la direction

Certaines opérations manuelles ont été automatisées. Par contre, d'autres ne justifient pas de modifier le progiciel actuel puisque les volumes sont peu élevés et que le temps d'intervention des techniciennes est négligeable. Toutes les recommandations d'automatisation seront considérées lors de l'analyse des besoins en vue de l'acquisition d'un nouveau progiciel de paie en 2012.

Responsable et échéancier

Chef paie, budget, ventes et perception
Décembre 2011

13.1 Sommaire de gestion

13.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

La mission du RTL est d'améliorer la qualité de vie des citoyens du territoire du Réseau 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 dans une perspective de développement durable.

Ainsi, 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.

13.1

SOMMAIRE DE GESTION

13.2

OBSERVATIONS

Rapport de vérification opérationnelle Processus de gestion des plaintes au Réseau de transport de Longueuil (RTL)



La philosophie de gestion du RTL est fondée sur les deux principes de base suivants : identifier ses orientations et favoriser l'approche client. Afin de favoriser l'approche client, le RTL entend être à l'écoute des besoins de ses clients et faire en sorte de les satisfaire de manière efficace, efficiente et à juste prix.

À ces fins, l'approche client est fondée sur trois principales clés de succès : mobiliser les ressources humaines, maximiser les ressources et mesurer les actions.

Le service à la clientèle du RTL (SAC), une équipe de 10 personnes, est une fonction importante de l'organisation, car elle permet d'appliquer l'approche client, notamment :

- d'évaluer la qualité du service que le RTL dispense à sa clientèle;
- de déterminer les demandes d'amélioration exprimées par la clientèle;
- de diagnostiquer les problèmes vécus par la clientèle et de prendre les mesures correctives nécessaires;
- d'assurer un suivi adéquat des demandes et des plaintes avec les clients; et
- d'assurer un suivi adéquat, le cas échéant, avec les élus et les membres du conseil d'administration lorsque le client s'adresse à eux pour leur faire part de ses commentaires.

En 2007, le RTL a développé un progiciel pour gérer les événements clients de manière :

- à satisfaire les attentes de la clientèle en termes de temps et qualité de suivi;
- à diminuer les enquêtes inutiles;
- à prioriser les enquêtes selon la gravité des événements rapportés;
- à se munir d'un système de suivi rigoureux; et
- à se munir d'un système permettant de diagnostiquer plus facilement les problématiques vécues et de créer des rapports d'analyse répondant à des situations ponctuelles particulières.

13.1.2 Objectif de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières étaient utilisées de façon optimale;
- les contrôles étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable; et
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les politiques et les procédures administratives en vigueur.

13.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours de la période de décembre 2010 à mars 2011 et a porté sur les principaux éléments suivants :

- la gestion de la fonction et l'organisation du travail;
- le respect des politiques et des procédures administratives; et
- l'évaluation des contrôles généraux informatiques pour assurer l'intégrité des données.

13.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification effectués ont été les suivants :

- entretiens avec les principaux intervenants du processus;
- analyse des rôles et responsabilités des principaux intervenants;
- observation de certaines tâches;
- examen de la documentation pertinente relativement à la conformité, sur base d'échantillonnage (couvrant la période de janvier 2009 à novembre 2010); et
- revue des accès aux progiciels et de la procédure des modifications apportées à ces derniers.

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

13.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

Alignement stratégique

- Le RTL est soucieux de sa clientèle, comme en témoignent le développement d'un progiciel pour le traitement des événements, élaboré en réponse aux attentes exprimées par les clients, et l'implantation d'un nouveau système téléphonique en novembre 2010. Le progiciel est continuellement mis à jour afin de refléter l'évolution du service offert.
- Des suivis réguliers sont effectués et des outils de gestion sont en place afin de s'assurer de respecter la promesse client. Une reddition de compte mensuelle, comprenant des indicateurs de performance simples, précis et faciles à comprendre, est faite au conseil d'administration.

- Le RTL effectue régulièrement auprès de sa clientèle des sondages portant sur la qualité de ses services et obtient d'excellents résultats.

Processus

- La méthodologie développée et employée pour la gestion des plaintes est complète et couvre bien les aspects du traitement d'une plainte, de la réception de la plainte à la communication finale avec le client.
- Les moyens de communication internes ainsi que la documentation concernant les procédures d'utilisation sont bien orientés pour répondre à la promesse client.
- Des rôles et responsabilités clairement définis ainsi qu'un programme d'entraînement à la tâche adéquat assurent l'efficacité et l'efficience des opérations.

Contrôles de sécurité informatiques

- Les accès au progiciel ainsi que la procédure des modifications apportées à ce dernier sont adéquats, ce qui permet d'assurer l'intégrité des données.
- Chaque évènement est identifié par un numéro de séquence unique, et tout ajout d'information après la création de l'évènement est documenté (nom du préposé, date et heure du changement), ce qui permet de faire le suivi des modifications.
- Les procédures concernant la codification initiale sont adéquates, car aucune modification ne peut être faite sur les choix déjà établis. Des codifications peuvent être supprimées, mais aucun évènement relié n'est détruit. L'ajout de nouvelles codifications est sous la responsabilité de la gestionnaire du service.

13.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure :

- que la gestion du service est effectuée avec un souci d'efficacité et d'efficience ;
- qu'il existe des contrôles pour ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et
- que les décisions prises par les gestionnaires l'ont été dans le respect des directives en vigueur avec un souci d'amélioration continue.

Les observations concernent principalement des améliorations qui pourraient être apportées au processus en place afin de rendre la gestion du processus plus efficace et plus efficiente.

13.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Gestion du processus
- Intégrité des données

13.1.8 Résumé des commentaires de la direction

Un sondage par année sera effectué, par les employés à l'interne, auprès des clients ayant déposé une plainte afin d'instaurer un suivi plus régulier sur la satisfaction.

Une directive sera transmise à tous les employés du service à la clientèle à l'effet de respecter les délais prescrits ainsi que le nombre de tentatives d'appels requis avant de fermer un dossier et de demander l'adresse courriel des clients afin d'accélérer le processus de réponse au client.

Les appels sont enregistrés et une politique de gestion des appels enregistrés est en cours de rédaction et couvrira la prise d'échantillon aux fins de contrôle de la qualité.

Les résultats de la performance des préposés sont disponibles et consignés. Les résultats relatifs à la prise d'appels seront disponibles d'ici la fin 2011.

La gestion du mot de passe sera modifiée afin que le mot de passe du progiciel soit le même que Windows.

13.2 Observations

13.2.1 Gestion du processus

Qualité du service

Observations

Le RTL est soucieux de la qualité des services offerts à sa clientèle. Il établit des objectifs et sonde régulièrement sa clientèle pour connaître son niveau de satisfaction. Néanmoins, nous avons noté que le sondage 2010 ne comportait aucune question sur la satisfaction de la clientèle à l'égard du traitement des plaintes, comparativement au sondage de 2004. De plus, sur les évènements testés au cours de la vérification, certains ne respectaient pas l'objectif de délai de traitement. La plupart de ces évènements appartenaient à la catégorie dont l'importance est la moindre dans la hiérarchie.

Enfin, toujours selon les événements testés, certains clients n'avaient pas été contactés et leur dossier avait été fermé sans pour autant que le préposé n'effectue le nombre de tentatives d'appel requis avant la fermeture du dossier.

Recommandations

Afin d'améliorer la qualité des services et d'atteindre ses objectifs, la direction devrait :

- inclure des questions portant sur la satisfaction de la clientèle à l'égard du traitement des plaintes dans le prochain sondage ; et
- rappeler aux intervenants que tous les événements doivent respecter les délais prescrits et le nombre de tentatives de rappel requis avant la fermeture des dossiers.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un sondage par année sera effectué auprès des clients ayant déposé une plainte afin d'instaurer un suivi plus régulier sur la satisfaction. Ce sondage sera réalisé à l'interne et visera un échantillon de clients.

Une directive sera transmise à tous les employés du service à la clientèle à l'effet de respecter les délais prescrits ainsi que le nombre de tentatives d'appels requis avant de fermer un dossier. Si le nombre de tentatives n'est pas possible, l'employé devra en justifier la raison dans les notes au dossier de plainte.

Responsable et échéancier

Chef du service à la clientèle
31 décembre 2011

Processus

Observations

La méthodologie en place pour assurer le traitement des événements relatés par la clientèle est bien conçue et efficace. Néanmoins, certains points identifiés peuvent allonger le délai de traitement des événements. Il s'agit :

- des différences dans les clauses de certains contrats avec les fournisseurs externes en ce qui a trait aux délais initiaux à respecter pour la gestion des enquêtes ; et
- de nombreuses tentatives de rappel infructueuses qui allongent le cycle moyen de traitement d'un événement.

De plus, des erreurs orthographiques et grammaticales ont été notées dans la correspondance par courriel avec les clients.

Recommandations

Afin d'assurer une uniformité et une amélioration du processus de traitement des événements, la direction devrait :

- uniformiser la clause portant sur les délais initiaux à respecter pour la gestion des enquêtes, au moment du renouvellement des contrats avec les fournisseurs externes.
- demander l'adresse courriel des clients afin qu'elle soit utilisée pour la communication (si disponible).
- passer le correcteur automatique avant d'envoyer des courriels.

Commentaires et plan d'action de la direction

La clause sur les délais initiaux sera uniformisée dans les contrats des fournisseurs externes lors du renouvellement de ceux-ci.

L'adresse courriel des clients sera demandée afin d'accélérer le processus de réponse au client.

Dans le cadre du budget 2012, la direction évaluera la possibilité de doter les ordinateurs des préposés d'un outil de correction adéquat.

Responsable et échéancier

Chef des achats (clause dans les contrats)
Renouvellement des contrats

Chef du service à la clientèle
(directive concernant l'adresse courriel)
30 juin 2011

Service des technologies de l'information
(outil de correction)
30 juin 2012

Outils

Observations

En novembre 2010, un nouveau système téléphonique a été implanté afin de répondre davantage aux attentes de la clientèle et de corriger certaines lacunes identifiées par la direction, notamment l'interruption automatique des lignes téléphoniques aux heures de fermeture lorsque des clients sont en attente. De plus, des mesures de suivi de la qualité des appels ne sont actuellement pas en place. Toutefois, la direction du SAC nous a indiqué qu'elle envisageait de se doter de telles mesures.

Recommandations

Afin de continuer d'offrir un service de qualité, la direction devrait :

- enregistrer les appels et développer une politique d'enregistrement des appels permettant de faire de l'échantillonnage (écoute sélective).
- modifier les paramètres du système téléphonique pour lui permettre de :
 - _ rappeler les heures d'ouverture du SAC ;
 - _ mentionner le temps d'attente approximatif aux clients ; et
 - _ transférer l'appel en attente à une boîte vocale aux heures de fermeture.

De plus, des résultats relatifs à la prise d'appels et à la performance des préposés lors de la prise d'appel devraient être consignés et analysés.

Commentaires et plan d'action de la direction

En avril dernier, l'horaire de travail du préposé qui termine la journée a été modifié afin de corriger le problème d'interruption automatique des lignes.

Les appels sont enregistrés. Une politique de gestion des appels enregistrés est en cours de rédaction et couvrira la prise d'échantillon aux fins de contrôle de la qualité.

Les heures d'ouverture sont annoncées lorsque les lignes sont fermées. Lors des heures de service, le client peut accéder aux heures d'ouverture du service à la clientèle en faisant le choix « 3 » dans le menu d'accueil.

Lorsqu'il est en attente, le nombre de clients en attente est mentionné au client. Le temps d'attente n'est pas mentionné, car une seule donnée peut être transmise au client lors de l'attente.

Le transfert d'appel vers une boîte vocale à la fermeture des lignes n'est pas envisagé. En effet, en modifiant l'horaire du préposé qui termine la journée, les clients reçoivent le service de celui-ci. Le transfert de clients vers une boîte vocale n'est donc pas nécessaire.

Les résultats relatifs à la prise d'appels ne sont pas disponibles. Cependant, les résultats de la performance des préposés sont disponibles et consignés.

Responsable et échéancier

Chef du service à la clientèle
(politique de gestion des appels enregistrés)
31 décembre 2011

Service des technologies de l'information
(résultats de la prise d'appel)
31 décembre 2011

13.2.2 Intégrité des données

Sécurité informatique

Observations

Le RTL a développé un progiciel pour le traitement des événements qui répond adéquatement à ses besoins en matière de suivi. Néanmoins, nous avons noté que certaines mesures de sécurité informatiques ne sont actuellement pas en place, ce qui pourrait augmenter le risque d'utilisation à mauvais escient du progiciel, par exemple l'absence d'une politique d'établissement et de changement des mots de passe ainsi que l'absence d'une transmission sécurisée du formulaire Web.

Recommandations

La direction devrait :

- élaborer une politique de changement des mots de passe et d'utilisation de mots de passe alphanumériques ; et
- sécuriser la transmission du formulaire Web en utilisant le cryptage des données.

Commentaires et plan d'action de la direction

La gestion du mot de passe sera modifiée afin que le mot de passe du progiciel soit le même que Windows. Ainsi, la gestion du mot de passe et le contrôle de la sécurité seront pris en charge par Windows.

La direction évaluera la valeur ajoutée de crypter les données du formulaire Web dans le cadre de la refonte du site Web.

Responsable et échéancier

Service des systèmes d'information
31 décembre 2012

Au début de 2011, j'ai procédé au suivi des trois recommandations non implantées de la vérification des contrôles généraux informatiques au Réseau de transport de Longueuil (RTL). Cette vérification avait été effectuée en 2003 et un premier suivi des recommandations a été effectué en 2009-2010. Cette vérification avait pour objectif de s'assurer que les contrôles généraux informatiques requis étaient présents et fonctionnaient.

Les résultats de la vérification ainsi que les plans d'actions de la Direction ont été publiés dans le rapport 2003 du Vérificateur général.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

Suivi des recommandations de la vérification des contrôles généraux informatiques au Réseau de transport de Longueuil (RTL)



Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2003, 12 recommandations avaient été émises et à la suite du suivi effectué en 2009-2010, 3 recommandations étaient toujours en cours d'implantation. De ce nombre, 1 recommandation a été entièrement appliquée, 1 a été partiellement appliquée de façon satisfaisante et 1 a été partiellement appliquée de façon insatisfaisante.

La Direction s'est engagée à poursuivre la mise en œuvre des plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Sécurité informatique

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
Sécurité logique – AS/400					
<p>Réviser les profils d'utilisateurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Les profils de groupe IBM seront conservés, mais aucun n'aura le mot de passe par défaut. ■ Les profils qui comportaient trop de privilèges ont été ajustés. ■ Les profils seront révisés. 	●●●●●●●●●●				
Mouvement de personnel					
<p>Réviser périodiquement les accès au réseau et aux applications à la suite de la distribution de listes d'accès aux chefs ou aux directeurs de chaque service pour que ceux-ci confirment les privilèges d'accès accordés à chaque employé.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Dès réception de l'avis de départ, les profils sont désactivés et par la suite, selon une procédure précise, ils sont éliminés. Les dossiers de fermeture (destruction) de profils seront disponibles. 	●●●●●●●●●●		●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● (3) 65%	
<p>Conclusion</p> <p>La révision des accès au réseau et aux applications financières a été effectuée mais n'a pas été documentée. Par ailleurs, il n'y a pas de politique, procédure ou directive qui indique les rôles et responsabilités de la revue des accès et la fréquence de cette revue afin d'assurer qu'elle ait lieu périodiquement. Le Service des technologies de l'information prévoit mettre à jour la politique de sécurité d'ici la fin de 2011 et verra à y intégrer les éléments soulevés précédemment.</p>					

À la fin de 2010 et au début de 2011, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources du processus de dotation au Réseau de transport de Longueuil (RTL). Cette vérification avait été effectuée au cours de la période de novembre 2008 à avril 2009 et avait pour objectif de s'assurer :

- D'une utilisation optimale des ressources humaines, matérielles et financières.
- Que les décisions prises par les gestionnaires respectaient 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 étaient en place en vue de ramener les principaux risques de sécurité à un niveau acceptable.

Les résultats de cette vérification ainsi que les plans d'actions de la Direction ont été publiés dans le rapport 2008-2009 du Vérificateur général.

Suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources du processus de dotation au Réseau de transport de Longueuil (RTL)



Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants, divers documents ont été analysés et des tests ont été effectués sur un échantillon de transactions.

Conclusion

Lors de la publication du rapport, 23 recommandations avaient été émises. Depuis 2009, 13 recommandations ont été entièrement appliquées, 7 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante, 2 n'ont pas été appliquées et 1 a été rejetée. La Direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Dotation externe

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
Évaluation du processus					
<p>Créer un questionnaire confidentiel et le distribuer annuellement aux directeurs, chefs de service, superviseurs et nouveaux employés qui sont intervenus dans le processus de dotation au cours de la dernière année, afin de recueillir des renseignements sur leur niveau de satisfaction et sur les possibilités d'amélioration.</p> <p>■ Une fois l'an ou au besoin, un questionnaire sur la satisfaction de la clientèle dans le but d'évaluer la qualité des services de dotation sera administré.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● (4) 70%	
<p>Conclusion</p> <p>La création d'un questionnaire confidentiel a été remplacée par une approche globale d'amélioration continue. La direction a effectué un exercice «Kaizen» dans le but d'améliorer le processus de dotation et d'instaurer une approche d'amélioration continue basée sur les besoins et les attentes des clients. Le rapport découlant de cet exercice inclut des indicateurs de performance, dont la satisfaction de la clientèle.</p> <p>La direction compte mettre en place ces indicateurs au premier trimestre de 2013, soit après l'implantation d'un nouveau progiciel de gestion des ressources humaines et de traitement de la paie.</p>					
Accès à l'égalité					
<p>Refaire en 2009 l'exercice d'analyse de la main-d'œuvre et maintenir des statistiques à jour afin de se conformer à la Loi sur l'accès à l'égalité.</p> <p>Élaborer une politique et fixer des objectifs annuels afin de maximiser la participation des groupes traditionnellement discriminés.</p> <p>■ Les objectifs fixés par la Commission des droits de la personne et de la jeunesse seront atteints.</p> <p>■ L'analyse des données manquantes de la main-d'œuvre sera terminée.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
Descriptions de poste des employés cadres					
<p>Réviser les descriptions de poste des employés cadres.</p> <p>■ L'analyse et la révision de toutes les descriptions de poste des employés cadres seront effectuées.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
Programme d'intégration pour les employés de bureau					
<p>Officialiser le processus d'intégration des employés de bureau.</p> <p>■ Un programme d'accueil et d'intégration plus officiel des employés de bureau sera mis en place.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●

Dotation externe

Observation / Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Appliquée Progrès satisfaisants
<p>■ Plan d'action</p>				
Tableau de bord				
<p>Poursuivre l'élaboration d'un tableau bord pour la direction.</p> <p>■ Un tableau d'indicateurs mensuels en dotation, qui sera mis à jour et présenté tous les trimestres, sera mis en place.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●● (4) 70%
<p>Conclusion</p> <p>La direction a effectué un exercice « Kaizen » dans le but d'améliorer le processus de dotation et d'instaurer une approche d'amélioration continue basée sur les besoins et les attentes des clients. Le rapport découlant de cet exercice inclut des indicateurs de performance.</p> <p>La direction compte mettre en place ces indicateurs au premier trimestre de 2013, soit après l'implantation d'un nouveau progiciel de gestion des ressources humaines et de traitement de la paie.</p>				
Respect de la politique et de la procédure				
<p>Établir des mécanismes assurant que la politique et la procédure d'embauche sont respectées.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
<p>Actualiser la politique et la procédure.</p> <p>■ La politique de dotation sera révisée dans le but d'établir des normes plus faciles à respecter.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
Accès aux dossiers papier des employés				
<p>Conserver tous les dossiers d'employés à un seul endroit afin de limiter le risque d'accès non autorisé aux informations confidentielles.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
<p>Restreindre l'accès et conserver les dossiers d'employés sous clé en tout temps. Conserver les clés à un endroit sécuritaire et en réserver l'accès aux personnes autorisées.</p> <p>■ Un système de suivi des dossiers sera mis en pratique afin de permettre de retracer la personne ayant emprunté le dossier d'un employé. Les classeurs sont maintenant verrouillés en dehors des heures d'ouverture des bureaux.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
Politique d'éthique et de confidentialité de l'information				
<p>Actualiser la politique d'éthique et la communiquer à l'ensemble des employés.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
<p>Demander à tous les employés de la Direction des ressources humaines ainsi qu'aux nouveaux employés et aux employés mutés à l'interne de signer une déclaration attestant qu'ils ont pris connaissance de la politique ; verser cette déclaration signée au dossier de l'employé.</p> <p>■ La nouvelle politique sera signée par tous les nouveaux employés ayant accès à des dossiers confidentiels.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●

Dotation externe

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<ul style="list-style-type: none"> Plan d'action 					
Outils et documentation					
Utilisation optimale du progiciel					
Optimiser l'utilisation du progiciel afin d'améliorer l'efficacité du processus.	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
Veiller à ce que l'ancien système ne soit utilisé que pour la vérification d'informations historiques, afin que le nouveau progiciel devienne rapidement l'outil de gestion privilégié.	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
Transférer les outils Excel dans le nouveau progiciel.	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
<ul style="list-style-type: none"> Toutes ces recommandations ont déjà été mises en place. 					
Communication					
Communication avec les clients internes					
Organiser des rencontres hebdomadaires ou bimensuelles avec les directeurs des différents services afin de discuter des priorités de dotation et du suivi des dossiers de façon générale.	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
<ul style="list-style-type: none"> Le point sur l'état des dossiers en dotation sera fait périodiquement dans le cadre des réunions du comité de gestion des directeurs. 					
Produire plus fréquemment des rapports officiels de dotation destinés à l'ensemble des clients.	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●			
<ul style="list-style-type: none"> Un rapport trimestriel sur les indicateurs de performance sera présenté au comité de direction et diffusé à l'ensemble des gestionnaires. 					
Conclusion					
La direction compte mettre en place un tableau de bord contenant des indicateurs de performance au premier trimestre de 2013, soit après l'implantation d'un nouveau progiciel de gestion des ressources humaines et de traitement de la paie. Ce tableau de bord sera présenté au comité de gestion.					
Communication avec les candidats					
Gérer de façon plus efficace la communication avec les candidats par l'utilisation du courriel, en instaurant la responsabilisation du candidat dans le processus.	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
<ul style="list-style-type: none"> Cette recommandation a déjà été mise en place. 					

Dotation interne

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Entretien</p>					
<p>Absence de procédure écrite et de relève</p>					
<p>Poursuivre l'élaboration de la procédure des activités de dotation interne ainsi que la formation de la relève.</p> <p>■ Une procédure écrite concernant les activités de dotation interne sera mise en place.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●
<p>Amélioration touchant l'efficacité du processus</p>					
<p>Développer d'autres fonctionnalités du progiciel afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience du processus.</p> <p>Revoir les 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 internes.</p> <p>Imprimer et consulter régulièrement le rapport sur les dotations venant à échéance.</p> <p>■ Le progiciel contient un module de gestion des vacances qui a été utilisé lors du dernier processus de planification ayant eu lieu au début de 2009; cet outil réduit considérablement la durée totale du processus ainsi que la quantité de formulaires papier utilisés. La faisabilité de développement d'autres fonctionnalités sera évaluée.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●
<p>Révision de l'entrée de données au progiciel</p>					
<p>Faire contre-vérifier les données entrées par une deuxième personne, et ce, de temps en temps sur base d'échantillonnage.</p> <p>■ Des dispositions seront prises afin de s'assurer que des vérifications occasionnelles des entrées de données soient effectuées.</p>	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●

Dotation interne

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<ul style="list-style-type: none"> Plan d'action 					
Exploitation					
Absence de procédure écrite et de relève					
Poursuivre l'élaboration de la procédure et officialiser la formation de la relève. <ul style="list-style-type: none"> La procédure de dotation interne sera validée. 	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
Tableau de bord					
Poursuivre les efforts en matière de compilation d'information relativement aux règlements avant griefs et sur les griefs attribués à la dotation interne. Faire l'inventaire de l'information disponible dans le progiciel pour alimenter le tableau de bord. <ul style="list-style-type: none"> Recommandation rejetée 	●●●●●●				

Contrôle de sécurité informatique

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
Gestion des accès logiques					
<p>Réviser les profils d'accès afin de s'assurer qu'ils sont effectivement représentatifs des rôles et responsabilités des utilisateurs.</p> <p>■ Une révision mensuelle des journaux d'accès de sécurité sera effectuée.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>Réviser périodiquement les privilèges d'accès pour s'assurer qu'ils sont conformes à la politique de sécurité.</p> <p>■ Les privilèges d'accès seront revus.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●			
<p>Désactiver l'accès à l'environnement de production de certains développeurs.</p> <p>■ Cette recommandation à déjà été mise en place.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>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.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●● (4) 80%
<p>Conclusion</p> <p>Il n'y a pas eu de revue documentée pour les applications supportant le traitement de la paie. Par ailleurs, aucune politique, procédure ou directive n'indique les rôles et responsabilités relatifs à la revue des accès et la fréquence de cette revue afin d'assurer qu'elle ait lieu périodiquement. Le Service des technologies de l'information prévoit mettre à jour la politique de sécurité d'ici la fin de 2011 et verra à y intégrer les éléments soulevés précédemment.</p> <p>La Direction des ressources humaines avise le Service des technologies de l'information des départs afin que les accès au réseau soient désactivés, ce qui désactive automatiquement les accès aux applications. Toutefois, cet avis n'inclut pas les changements de fonctions.</p>					

À la fin de 2010 et au début de 2011, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources de la gestion des accidents et incidents au Réseau de transport de Longueuil (RTL). Cette vérification avait été effectuée en 2007 et avait pour objectif de s'assurer :

- D'une utilisation optimale des ressources humaines, matérielles et financières.
- Que les décisions prises par les gestionnaires étaient 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 ont été publiés dans le rapport 2007 du Vérificateur général.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants, divers documents ont été analysés et des tests ont été effectués sur un échantillon de transactions.

Suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources de la gestion des accidents et incidents au Réseau de transport de Longueuil (RTL)



Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2007, neuf recommandations avaient été émises. Depuis 2007, sept recommandations ont été entièrement appliquées, une a été partiellement appliquée de façon satisfaisante et une a été reportée. La Direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Gestion

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Écart entre les estimés de réparation et les bons de travail</p> <p>Mettre des mesures en place pour s'assurer d'une meilleure exactitude des estimés fournis, ou évaluer la possibilité de remplacer les estimés de réparation versés au dossier par des informations sur les coûts réels de réparation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Une procédure sera mise en place et elle visera à inscrire dans le dossier électronique employé, les coûts réels des réparations des accidents lorsque ceux-ci seront supérieurs à 5 000 \$. 	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>Retard dans le traitement des dossiers d'incidents</p> <p>Revoir la nécessité d'entrer autant d'informations pour les incidents afin de réduire le temps consacré à la saisie des données, ou dégager la technicienne de certaines autres tâches.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'organisation du travail sera analysée afin de préciser le temps requis pour la gestion et la saisie des données. Une planification du travail sera préparée afin que la technicienne dispose du temps nécessaire pour traiter et saisir les dossiers de façon courante. 	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>Politique et procédure à actualiser</p> <p>Actualiser le document politique et procédure afin de définir clairement les rôles des différents superviseurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La politique sera révisée. 	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●● [4] 85%
<p>Conclusion</p> <p>Les rôles et responsabilités des intervenants ont été précisés dans la politique de gestion des accidents. Toute mention d'incident a été retirée de la politique. Une version préliminaire du mandat du comité d'incidents a été élaborée et il est prévu d'inclure ce mandat dans une politique des incidents qui sera complétée au cours du deuxième trimestre de 2011.</p>					

Gestion

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Coût des accidents</p> <p>Extraire de l'information de la base de données des bons de travail relatifs aux réparations dues aux accidents, afin de déterminer les coûts des accidents.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Une procédure sera mise en place afin que les informations soient extraites mensuellement et que l'information soit mise à jour au dossier électronique employé. <p>Intégrer ces coûts aux rapports de gestion annuels qui sont transmis aux employés de la direction ainsi qu'à la haute direction.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Le bilan annuel des accidents et incidents fera état des coûts de réparation des accidents pour toute réparation dont la valeur excède 5 000 \$. 	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●
<p>Double saisie des données</p> <p>Analyser les coûts-bénéfices de la mise à la disposition des chauffeurs d'une version électronique du formulaire de rapport d'accident ou d'incident.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Une analyse coûts-bénéfices sera complétée pour la mise en place d'un portail Web à l'intention des chauffeurs et des superviseurs afin qu'ils puissent saisir les rapports directement dans la base de données du dossier électronique employé. 	●●●●●●●●●●				
<p>Conclusion</p> <p>Une analyse coûts-bénéfices sera produite, au plus tard en décembre 2011, où la décision de passer à une version plus récente du progiciel sera prise.</p>					
<p>Évaluation de l'impact sur les opérations des nouvelles exigences de la SAAQ</p> <p>Évaluer l'impact des nouvelles exigences de la SAAQ sur les opérations afin de s'assurer que les communications avec la SAAQ sont toujours effectuées en temps opportun.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'impact de la mise en application des nouvelles exigences de la SAAQ sur le dossier propriétaire, exploitant et conducteurs de véhicules lourds, sera évalué. 	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●●

Intégralité de l'information

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
<p>Absence de révision de la saisie de données</p>					
<p>Instaurer des mesures de surveillance afin de s'assurer de l'intégralité des dossiers.</p> <p>■ Une procédure de contrôle par échantillonnage pour valider l'intégrité de l'information saisie et son exactitude sera mise en place.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>Absence de révision du journal des modifications</p>					
<p>S'assurer que les changements sont revus régulièrement par une personne responsable et que cette revue est documentée.</p> <p>■ Une analyse des fonctionnalités du dossier électronique employé et des profils sera effectuée afin de limiter les interventions que peuvent faire les utilisateurs, et un journal des transactions sera conservé afin de pouvoir retracer toute modification aux données.</p>	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●

Sécurité de l'information

Observation / Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<p>■ Plan d'action</p>					
Accès aux modules Accidents et incidents					
Réserver le profil « administrateur » au propriétaire des données ou à son délégué.	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
Procéder à une revue documentée des profils d'accès et la soumettre à l'approbation du propriétaire des données.	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
Créer de nouveaux profils d'accès à hauts privilèges, mais qui ne permettent pas la création ou la modification de comptes utilisateurs, en tenant compte des rôles et responsabilités des utilisateurs.	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
Mettre en œuvre des mécanismes de suivi afin d'assurer la mise à jour périodique des listes d'accès au progiciel.	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<p>■ Une analyse des accès accordés aux utilisateurs et une revue des profils ont été effectuées, ce qui a permis de corriger les déficiences constatées.</p>					

Remarque :

Échelle pour l'évaluation des recommandations partiellement appliquées :

- 1 : réalisée entre 10 et 29 %
- 2 : réalisée entre 30 et 49 %
- 3 : réalisée entre 50 et 69 %
- 4 : réalisée entre 70 et 89 %
- 5 : réalisée entre 90 et 95 %

Rapport de vérification sur les dépenses du Bureau de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil émis par Samson Bélaïr/Deloitte & Touche

Rapport de l'auditeur indépendant

À Madame la Mairesse,
Aux membres du conseil municipal de Ville de Longueuil

Conformément aux dispositions de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons effectué l'audit du relevé des dépenses relatif au Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010 (appelé ci-après « le relevé »).

Responsabilité de la direction pour le relevé

La direction du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ce relevé conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un relevé exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

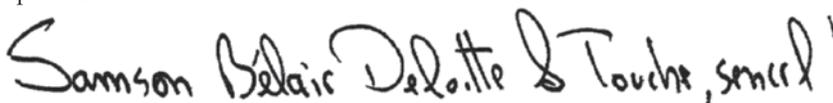
Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur le relevé, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit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

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans le relevé. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que le relevé comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle du relevé afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, le cas échéant, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble du relevé.

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

Opinion

À notre avis, le relevé des dépenses d'un montant de 579 167 \$ donne, dans tous ses aspects significatifs, une image fidèle des coûts engagés par le Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 2010, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.



Le 18 mai 2011

¹ Comptable agréé auditeur permis n° 12429

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.

IV.1

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

V

VÉRIFICATEUR EXTERNE

VII

DIRECTEUR GÉNÉRAL - EXTRAIT

Dispositions de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19)



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.

[Divulcation des intérêts].

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 :

- 1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer ;
- 2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.

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 \$;
- 2° 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$;
- 3° 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$;
- 4° 0,14 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$;
- 5° 0,13 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;
- 6° 0,12 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 \$ et de moins de 1 000 000 000 \$;
- 7° 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.

[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 :

- 1° de la municipalité ;
- 2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :
 - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité ;
 - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration ;
 - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation.

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 :

- 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification ;
- 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

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 ;
- 2° de son rapport sur ces états ;
- 3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

[Documents et renseignements].

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

- 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats ;
- 2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

[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 maire, pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception, les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner concernant, notamment :

- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception ;
- 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fond ;
- 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent ;
- 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus ;
- 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus ;
- 6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficacité ;
- 7° la mise en 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 maire ou au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil ou du conseil d'administration, selon le cas, avant la transmission de son rapport annuel. Le maire ou le président du conseil d'administration doit déposer le rapport à son conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

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

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, le vérificateur général déclare notamment si :

- 1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice se terminant à cette date ;
- 2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (chapitre F-2.1).

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 prohibés].

Sauf une question de compétence, aucun recours en vertu de l'article 33 du *Code de procédure civile* (chapitre C-25) ou recours extraordinaire au sens de ce code ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

[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, des Régions et de l'Occupation du territoire 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, des Régions et de l'Occupation du territoire 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 :

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

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 :

- 1° les comptes relatifs au vérificateur général ;
- 2° les états financiers de la municipalité et tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

[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'arrondissement ;
- 2° un fonctionnaire ou un employé de celle-ci ;
- 3° l'associé d'une personne mentionnée au paragraphe 1° ou 2° ;
- 4° 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'exercice de ces fonctions prévues par la loi.



Bureau de la
Vérificatrice générale

777, rue d'Auvergne
Longueuil (Québec) J4H 3T9

Téléphone : 450 463-7100 poste 5500

Télécopieur : 450 463-7386

www.longueuil.ca