Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil

Rapport au conseil municipal
2011 - 2012

longueuil

longueuil

longueuil

Bureau de la Vérificatrice générale

Longueuil, le 6 août 2012

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 2011 et 2012.

Ce document présente aussi des rapports de vérification d'optimisation des ressources relatifs à des vérifications réalisées à la Ville ainsi que dans certains organismes contrôlés par la Ville de Longueuil, et plusieurs suivis de vérifications effectuées au cours des années précédentes. Ces différents travaux ont été effectués jusqu'au 30 juin 2012.

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, CPA auditrice, CA

Francine Brunette, CPA auditrice, CA

VIlle de Longueuil, 777, rue d'Auvergne, Longueuil (Québec) J4H 3T9
Téléphone : (450) 463-7100 poste 5500 Télécopieur : (450) 463-7386 www.longueuil.ca

TABLE DES MATIÈRES

1 Audits (vérifications financières) 2011-2012 **PAGE 4**

2 Autres travaux de vérification effectués **PAGE 7**

3 Ville de Longueuil **PAGE 9**
Rapport de vérification de divers comptes de dépenses

4 Ville de Longueuil **PAGE 13**
Rapport d'évaluation des mécanismes de contrôle en matière de gestion des sites contaminés

5 Ville de Longueuil **PAGE 20**
Rapport de vérification
– Processus de dotation

6 Ville de Longueuil **PAGE 33**
Rapport de vérification –
Processus de la cour municipale

7 Ville de Longueuil **PAGE 39**
Suivi – Processus d'approvisionnement et des comptes à payer

8 Ville de Longueuil **PAGE 44**
Suivi – Processus de taxation

9 Ville de Longueuil **PAGE 46**
Suivi – Processus d'évaluation

10 Ville de Longueuil **PAGE 51**
Suivi – Processus de la paie

11 Association Agaparc inc. **PAGE 57**
Suivi – Processus de gestion des revenus

12 Association Agaparc inc. **PAGE 61**
Suivi – Processus d'approvisionnement et de gestion des stocks

13 Association Sogerive inc. **PAGE 66**
Rapport de vérification –
Processus de gestion des revenus

14 Centre local de développement de Longueuil **PAGE 75**
Suivi – Processus d'octroi d'aide financière

15 Centre local de développement de Longueuil **PAGE 80**
Suivi – Audit 2010

16 Développement économique Longueuil **PAGE 84**
Rapport de vérification –
Processus d'adjudication des contrats

17 Office municipal d'habitation de Longueuil **PAGE 92**
Rapport de vérification – Processus de paie et des avantages sociaux

18 Office municipal d'habitation de Longueuil **PAGE 97**
Suivi – Processus d'adjudication des contrats

19 Réseau de transport de Longueuil **PAGE 101**
Rapport de vérification –
Processus de gestion des dossiers CSST

20 Réseau de transport de Longueuil **PAGE 111**
Suivi – Contrôles généraux informatiques

21 Réseau de transport de Longueuil **PAGE 113**
Suivi – Processus de dotation

22 Réseau de transport de Longueuil **PAGE 116**
Suivi – Gestion des accidents et incidents

Introduction

23 Réseau de transport de Longueuil **PAGE 118**
Suivi – Processus des achats

24 Réseau de transport de Longueuil **PAGE 121**
Suivi – Processus des comptes à payer

25 Réseau de transport de Longueuil **PAGE 124**
Suivi – Processus de la paie

26 Réseau de transport de Longueuil **PAGE 126**
Suivi – Processus de gestion des plaintes

ANNEXE A **PAGE 130**
Rapport de l'auditeur indépendant

Annexe B **PAGE 132**
Dispositions de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19)

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 ville, 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.

Dans un premier temps, je présente les résultats de l'audit des états financiers de la Ville de Longueuil ainsi que des organismes contrôlés par celle-ci, ainsi que certains autres travaux d'audit effectués au cours de l'année relativement à différents programmes de subventions. De plus, j'ai adressé, à l'intention de la direction de certaines de ces entités, des recommandations afin d'améliorer les contrôles internes.

Depuis quelques années, l'importance accordée au développement durable croît tant au niveau des politiques gouvernementales qu'auprès du public en général. Il devient donc important pour la Vérificatrice générale qu'une attention particulière soit portée à ce sujet. Ainsi, au cours de 2011, une analyse des risques environnementaux et au développement durable a été effectuée afin d'orienter les travaux de vérification qui auront lieu au cours des prochaines années.

Le présent rapport expose ensuite 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. Il est important de noter qu'un suivi de chacune des recommandations émises est effectué tant et aussi longtemps que l'administration n'a pas entièrement implanté soit le plan d'action initialement prévu, soit un plan d'action différent qui répond à la recommandation.

Tel que le prévoit l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes, les comptes relatifs à la Vérificatrice générale doivent faire l'objet d'une vérification par un vérificateur externe. En annexe, vous trouverez donc 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 2011.

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.

CHAPITRE 1

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

Audits (vérifications financières) 2011-2012

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 2011, 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 Bélair/Deloitte & Touche. Cette façon de faire a évité une duplication du travail.

Au cours de cet audit certains points d'amélioration ont été notés relativement aux contrôles généraux informatiques et ont fait l'objet des recommandations suivantes :

Accès aux salles des serveurs

Observation

- Une des portes donnant accès à la salle secondaire des serveurs est accessible par l'utilisation d'un code numérique qui n'est pas changé sur une base régulière.

- La salle principale des serveurs est accessible par l'utilisation d'une carte d'accès. Cependant, de nombreuses personnes y ont accès et l'approbation de la Direction des ressources informationnelles (DRI) n'est pas nécessaire à l'octroi des accès. De plus, aucune révision périodique formelle des accès à la salle principale des serveurs n'est effectuée.

Il y a un risque que des personnes non autorisées accèdent aux salles des serveurs.

Recommandation

- Modifier le code numérique sur une base régulière et particulièrement lors de départ et de mutation de personnel ou installer un lecteur de cartes magnétiques afin de contrôler les accès à la salle.

- Effectuer, sur une base régulière, une revue de la liste des personnes ayant accès aux salles des serveurs et produire un rapport indiquant les personnes ayant accédé aux salles. Les privilèges d'accès aux salles des serveurs devraient être approuvés par la direction de la DRI.

Commentaire et plan d'action de la direction

- Une des deux portes donnant accès à la salle possède déjà un contrôle par carte. La Direction des travaux publics a été contactée afin que les poignées de porte à clavier numérique soient remplacées par des poignées standards qui forceront l'utilisation des cartes d'accès.

- La vérification annuelle déjà effectuée sera formalisée afin de se conformer à la recommandation. Pour ce qui est du nombre de personnes disposant d'un accès, une demande sera faite aux Travaux publics (TP) et au Service de sécurité incendie afin que le nombre de personnes ayant accès soit limité seulement aux personnes dont l'accès est requis dans le cadre des opérations normales de la Ville. Une procédure d'autorisation des accès par la DRI sera également soumise pour approbation aux TP.

Responsable et échéancier

Chef du service des opérations informatiques
Automne 2012

Localisation de la salle secondaire des serveurs

Observation

Actuellement, la salle secondaire des serveurs est située au sous-sol d'un édifice. Il y a un risque que des dommages surviennent à l'équipement en cas d'inondation.

Recommandation

La salle des serveurs devrait être relocalisée à un étage supérieur.

Commentaire et plan d'action de la direction

Les coûts nécessaires à l'aménagement de la salle secondaire des serveurs ont été inscrits au projet de règlement préparé par la Direction du génie pour la réfection de l'édifice. Compte tenu des sommes nécessaires et de la faible probabilité qu'un risque d'inondation ou de refoulement d'égouts se matérialise, il semble peu probable que la salle soit relocalisée si le règlement pour la réfection du bâtiment n'est pas adopté.

Dans l'éventualité où la salle ne serait pas relocalisée, une évaluation sera faite afin de vérifier si un système de détection d'eau peut être installé et si un protocole d'intervention peut être établi avec le Service de sécurité incendie pour qu'une pompe soit rapidement installée en cas de nécessité.

Responsable et échéancier

Le projet de règlement a été déposé à la Direction générale par la Direction du génie, qui attend une réponse.

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

L'audit du taux global de taxation au 31 décembre 2011 permet à la Vérificatrice 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 2011 permet à la Vérificatrice 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 2011 permet à la Vérificatrice 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 sept, sont les suivants :

Association Agaparc inc.

- L'audit des états financiers de l'Association Agaparc inc. pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011 a été effectué, puis un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été émis le 7 mars 2012.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.

Association Sogerive inc.

- L'audit des états financiers de l'Association Sogerive inc. a été effectué pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, puis un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été émis le 16 mars 2012.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.

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 2011 a été effectué conjointement avec la firme Lehoux Boivin, puis un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été émis le 23 mars 2012.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Un suivi du rapport de recommandations a été effectué conjointement avec la firme Lehoux Boivin et est présenté au chapitre 15 du présent document.

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 2012 a été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton, puis un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été émis le 15 juin 2012.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.

Développement économique Longueuil

- Un audit des états financiers de Développement économique Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011 a été effectué conjointement avec la firme Samson Bélair/Deloitte & Touche, puis un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été émis le 14 mars 2012.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.

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 2011, puis un rapport de la Vérificatrice générale à portée restreinte a été émis le 11 juillet 2012. 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 antérieurs a été effectué. Une des recommandations a été implantée et l'autre est partiellement implantée. Une nouvelle recommandation a été émise pour l'exercice 2011 et porte sur la revue des signataires autorisés.

Réseau de transport de Longueuil

- Un audit des états financiers du Réseau de transport de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011 a été effectué conjointement avec la firme Samson Bélair/Deloitte & Touche, puis un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été émis le 28 mars 2012.
- 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 1er janvier au 31 décembre 2011 a été effectué conjointement avec la firme Samson Bélair/Deloitte & Touche. Cependant, lors de l'émission du rapport d'audit, seule la firme Samson Bélair/Deloitte & Touche a émis un rapport sans réserve, la Vérificatrice générale n'ayant pas été avisée que ces derniers étaient prêts à émettre le rapport final.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.

CHAPITRE 2

Autres travaux de vérification effectués

2.1
AUDIT DES DÉPENSES AYANT TRAIT À DIVERSES SUBVENTIONS REÇUES PAR LA VILLE

2.2
MANDAT SPÉCIAL

2.3
ANALYSE DES RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ET AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

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.

Selon l'entente, la Ville doit faire parvenir à la Société d'habitation du Québec un rapport d'audit de la Vérificatrice, pour lequel le travail doit être effectué selon certains critères précis. Pour les subventions versées en 2011, cinq rapports sans réserve ont été émis afin de répondre aux exigences de l'entente.

De plus, une entente de partenariat entre la Ville de Longueuil, le Centre jeunesse de la Montérégie, le Forum jeunesse Longueuil et la Conférence régionale des élus de Longueuil a été conclue en août 2008 relativement au projet « Mobilis ». Un audit des dépenses reliées à ce projet et engagées par la Ville de Longueuil ainsi que par le Centre jeunesse de la Montérégie pour la période du 1er septembre 2008 au 31 août 2011 a été effectué et un rapport sans réserve a été émis le 14 juin 2012.

2.2 Mandat spécial

Au printemps 2012, un mandat a été confié par la mairesse à la Vérificatrice générale relativement à un appel d'offres sur invitation qui avait eu lieu au courant de 2008.

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que le processus suivi dans le cadre de l'octroi du contrat pour les travaux de réfection de la dalle de béton dans le garage souterrain de l'Hôtel de Ville respectait les politiques et procédures administratives de la Ville de Longueuil ainsi que les articles portant sur l'octroi des contrats de la Loi sur les cités et villes en vigueur en 2008.

À la suite du travail effectué, la Vérificatrice générale a conclu que le processus suivi lors de l'octroi de ce contrat était conforme aux politiques et procédures administratives ainsi qu'à la Loi sur les cités et villes en vigueur en 2008. Toutefois, des améliorations devraient être apportées à ce processus, et ces dernières seront discutées avec la division des approvisionnements ainsi qu'avec la direction générale dans le cadre de la mise en place des nouveaux processus, qui aura lieu au courant de 2012.

2.3 Analyse des risques liés à l'environnement et au développement durable

L'environnement et le développement durable sont au cœur des préoccupations des citoyens et de l'administration municipale et peuvent présenter des risques de conformité aux lois et règlements, des risques en matière d'efficacité opérationnelle ainsi que des risques financiers.

Dans cette optique, la Vérificatrice générale doit s'assurer qu'en matière de gestion environnementale et de développement durable, des systèmes et pratiques efficaces et efficients sont en place (programmes de gestion et contrôles internes efficaces, conformité, gestion efficiente des ressources et reddition de comptes) et que la performance est suivie et communiquée (atteinte des cibles et respect des engagements, fiabilité de l'information et reddition de comptes).

À cette fin, une analyse des risques liés à l'environnement et au développement durable a été effectuée à l'automne 2011 afin d'orienter et de prioriser les travaux de vérification qui seront effectués au cours des prochaines années.

Cette analyse a été effectuée en collaboration avec une firme spécialisée en cette matière. En premier lieu, un inventaire des enjeux environnementaux et de développement durable a été dressé et pour chacun des enjeux, les risques clés ont été identifiées. Les principaux enjeux, au nombre de 33, ont été regroupés en 11 catégories.

L'évaluation des enjeux a été effectuée selon deux dimensions, soit l'impact, qui vise à évaluer le niveau d'exposition vis-à-vis des enjeux et risques identifiés, et la vulnérabilité, qui vise à évaluer le niveau de maîtrise de la Ville sur chacun des enjeux et risques.

Sur la base des résultats de cette évaluation des risques, un plan d'audit axé sur les risques prioritaires a été développé, et sera réalisé au cours des prochaines années. Ce plan vise à s'assurer que la Ville de Longueuil gère adéquatement les risques auxquels elle fait face en matière d'environnement et de développement durable. De façon plus spécifique, les projets d'audit viseront à évaluer l'efficacité des programmes et contrôles internes en place, à identifier les lacunes, à vérifier la performance, à évaluer la conformité aux lois et règlements en vigueur, et à corroborer l'évaluation des risques. Les projets ont été identifiés de façon à couvrir les risques d'une manière cohérente et optimisée.

De plus, les résultats de cette analyse ont été partagés avec la direction de la Ville de Longueuil afin qu'elle puisse aussi en tenir compte lors de l'élaboration du plan d'action municipal.

CHAPITRE 3

3.1 Sommaire

3.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

Dans le cadre de leurs fonctions, les élus municipaux et les fonctionnaires de la Ville de Longueuil engagent diverses dépenses telles que des frais de séance de travail et des frais de représentation. Ces dépenses sont remboursées par la Ville de Longueuil en fonction des directives administratives en vigueur tout en tenant compte de la Loi sur les cités et villes.

Lorsqu'une dépense est engagée, un compte de dépenses est soumis aux fins d'approbation, accompagné des pièces justificatives. Une fois approuvé, celui-ci est transmis au service des finances aux fins de traitement, c'est-à-dire aux fins du remboursement de la dépense et de l'imputation aux postes budgétaires.

3.1
SOMMAIRE

3.2
OBSERVATIONS

Ville de Longueuil Rapport de vérification de divers comptes de dépenses

3.1.2 Objectif de la vérification

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

- les dépenses engagées et remboursées étaient admissibles en vertu des directives administratives et en vertu des lois et règlements ;
- les réclamations de remboursement de dépenses étaient :
  - _ appuyées par les pièces justificatives appropriées ;
  - _ approuvées par la personne appropriée ; et
- l'imputation aux postes budgétaires était effectuée dans un délai raisonnable.

3.1.3 Étendue de la vérification

La vérification couvre la période du 1er janvier 2011 au 31 octobre 2011 et a porté sur les principaux éléments suivants :

- l'analyse des diverses réclamations effectuées par les élus municipaux ainsi que des fonctionnaires ;
- le respect des lois et règlements ainsi que des directives administratives en vigueur ; et
- l'intégrité et l'exactitude des diverses dépenses examinées.

3.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- examen d'un échantillon de :
  - comptes de dépenses des élus municipaux ;
  - comptes de dépenses des fonctionnaires de différents services ;
  - cartes de crédit de la Ville ;
- validation des approbations ; et
- consultation des directives administratives en vigueur.

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

3.1.5 Pratique positive

Au cours de cette vérification, nous avons observé la pratique positive suivante :

- Des directives administratives sont en place pour préciser la nature des frais de représentation et des dépenses de séances de travail admissibles et sont disponibles sur l'intranet de la Ville.

3.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure :

- que les dépenses réclamées sont approuvées ;
- que dans l'ensemble, la nature des dépenses réclamées respecte les lois et règlements ainsi que les directives administratives en vigueur ;
- que des améliorations peuvent être apportées au niveau des délais d'approbation et d'imputation aux postes budgétaires ; et
- que des améliorations peuvent être apportées au niveau des pièces justificatives fournies avec les comptes de dépenses.

3.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Directives administratives relatives aux comptes de dépenses.
- Justification des dépenses soumises aux fins de remboursement.
- Approbation des comptes de dépenses.
- Remboursement de dépenses non admissibles.
- Délais d'approbation et d'imputation des comptes de dépenses.

3.1.8 Résumé des commentaires de la direction

Les directives administratives relatives aux frais de séances de travail et aux frais de représentation ont été révisées et ont été déposées au comité exécutif le 17 avril 2012. Par la suite, une note a été transmise à tous les directeurs pour les aviser de la mise à jour des directives, leur demander de transmette l'information aux employés concernés de leur équipe et leur indiquer que ces directives se trouvaient maintenant sur le site Intranet de la Ville.

3.2 Observations

3.2.1 Directives administratives relatives aux comptes de dépenses

Observations

Les directives administratives relatives aux frais de représentation et aux frais de séance de travail datent de 2003 et n'ont pas fait l'objet d'une mise à jour depuis. De plus, elles ne précisent pas si elles s'appliquent aux élus.

Recommandations

La direction devrait annuellement effectuer une revue des directives administratives relatives aux frais de séance de travail et aux frais de représentation, les mettre à jour au besoin, indiquer la date de la mise à jour et bien préciser à qui elles s'appliquent. De plus, il faudrait informer l'ensemble du personnel qu'une mise à jour a été effectuée et qu'elle se trouve sur l'intranet de la Ville.

Commentaires et plan d'action de la direction

Ces directives administratives s'appliquent seulement aux fonctionnaires. Une mise à jour a été effectuée et suite au dépôt des directives au comité exécutif, un avis a été envoyé à tout le personnel effectuant des comptes de dépenses. De plus, une mise a jour périodique sera effectuée.

Responsable et échéancier

Direction générale adjointe – Services administratifs
Avril 2012

3.2.2 Justification des dépenses soumises aux fins de remboursement

Observations

La facture de la dépense n'accompagnait pas toujours la réclamation de remboursement de dépenses ; à la place on y retrouvait le relevé de transactions ou le relevé de carte de crédit, ce qui ne permet pas de s'assurer de l'admissibilité de la dépense. De plus, pour les remboursements de frais de repas, le but de la rencontre et le nom des participants présents n'étaient pas toujours indiqués sur les pièces justificatives.

Recommandations

La direction devrait :

- modifier les directives afin qu'elles stipulent que les factures détaillant la dépense engagée doivent être jointes à la réclamation de remboursement de dépenses ;
- appliquer de façon plus rigoureuse les procédures d'approbation en exigeant que chacune des dépenses soit appuyée par une pièce justificative détaillée ; et
- aviser tout le personnel effectuant des comptes de dépenses du resserrement et des modifications des directives administratives en matière de remboursement de dépenses.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les directives administratives ont été modifiées par les ajouts suivants :

- Les pièces justificatives détaillées de chacune des dépenses doivent être jointes au formulaire. La pièce justificative doit permettre d'identifier tous les détails de la dépense. À cet effet, le relevé de transaction ou de carte de crédit n'est pas suffisant, il doit être accompagné d'une facture détaillée.
- Le nom des personnes participant à un repas de travail ainsi que le dossier traité doivent être inscrits au verso de la pièce justificative.

Suite au dépôt des directives au comité exécutif, un avis a été envoyé à tout le personnel effectuant des comptes de dépenses.

Responsable et échéancier

Direction générale adjointe – Services administratifs
Avril 2012

3.2.3 Approbation des comptes de dépenses

Observations

Selon les directives administratives, lorsque des repas sont pris entre un supérieur et son employé, les réclamations de remboursement de dépenses doivent être effectuées par la personne ayant le niveau hiérarchique le plus élevé. Lors de l'examen de certaines réclamations, nous avons noté qu'occasionnellement, cette directive n'était pas suivie.

Recommandations

Toute personne réclamant des dépenses ainsi que tous ceux qui sont autorisés à approuver des dépenses devraient être avisés de l'importance de bien suivre les directives administratives en vigueur.

Commentaires et plan d'action de la direction

Suite au dépôt des directives au comité exécutif, un avis a été envoyé à tout le personnel effectuant des comptes de dépenses.

Responsable et échéancier

Direction générale adjointe – Services administratifs
Avril 2012

3.2.4 Remboursement de dépenses non admissibles

Observations

Lors de l'examen des demandes de remboursement, il a été noté qu'occasionnellement, dans des situations particulières, certaines dépenses non admissibles avaient été approuvées et remboursées.

Recommandations

La direction devrait :

- appliquer de façon plus rigoureuse les procédures d'approbation en examinant de plus près le détail des pièces justificatives afin de s'assurer de l'admissibilité de chacune des dépenses et en refusant les dépenses non admissibles ; et

- rappeler à l'ensemble du personnel que les directives administratives publiées sur l'intranet de la Ville sont toujours en vigueur et qu'il est important de les respecter.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les directives administratives ont été modifiées pour préciser davantage les types de dépenses admissibles et non admissibles. Suite au dépôt des directives au comité exécutif, un avis a été envoyé à tout le personnel effectuant des comptes de dépenses.

Responsable et échéancier

Direction générale adjointe – Services administratifs
Avril 2012

3.2.5 Délais d'approbation et d'imputation des comptes de dépenses

Observations

L'imputation aux postes budgétaires des remboursements de dépenses engagées au moyen de cartes de crédit de la Ville se fait seulement lorsque toutes les pièces justificatives du mois de l'ensemble des détenteurs de carte de crédit ont été reçues et approuvées. Lorsqu'un détenteur tarde à soumettre ses pièces justificatives ou si une demande de remboursement fait l'objet d'un examen plus approfondi, aucune imputation n'est effectuée, ce qui a pour effet de nuire au processus de suivi budgétaire effectué par les gestionnaires.

Recommandations

La direction devrait :

- établir une directive afin de fixer un délai maximal pour la soumission des comptes de dépenses accompagnés de toutes les pièces justificatives et au besoin, rencontrer les retardataires ;

- revoir la méthode d'imputation des dépenses effectuées par carte de crédit afin de ne pas pénaliser l'ensemble des services de la Ville pour quelques retardataires.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les directives administratives ont été modifiées par l'ajout suivant :

- Dans le cas des remboursements de dépenses engagées au moyen de cartes de crédit de la Ville, les modalités de remboursement décrites demeurent applicables et la soumission des comptes de dépenses accompagnés de toutes les pièces justificatives doit se faire dans les premiers 15 jours suivant l'émission du compte de la carte de crédit.

Responsable et échéancier

Direction générale adjointe – Services administratifs
Avril 2012

CHAPITRE 4

4.1 Sommaire

4.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

La présence de sites contaminés sur le territoire de la Ville de Longueuil implique que celle-ci doit gérer les enjeux environnementaux, réglementaires, financiers et administratifs qui y sont associés. Par exemple, en matière de conformité réglementaire, l'article 31.68 de la Loi sur la qualité de l'environnement (LQE) requiert que la Ville constitue et tienne à jour une liste des terrains contaminés situés sur son territoire, que ces terrains appartiennent à la Ville ou non. Il est à noter que cette liste ne répertorie que les sites contaminés ciblés par la LQE et le Règlement sur la protection et la réhabilitation des terrains (RPRT). Cependant, ces sites ne constituent pas la totalité des terrains situés sur le territoire de la Ville qui présentent une contamination supérieure aux normes réglementaires.

4.1
SOMMAIRE

4.2
OBSERVATIONS

Ville de Longueuil Rapport d'évaluation des mécanismes de contrôle en matière de gestion des sites contaminés

Les responsabilités de la Ville quant aux sites contaminés présents sur son territoire sont diverses et varient en fonction de facteurs tels que le propriétaire du site (la Ville ou un autre propriétaire), l'usage du site ou la date à laquelle la contamination a eu lieu. Les principales responsabilités de la Ville incluent les suivantes :

- Tenir à jour la liste des terrains contaminés requise en vertu de l'article 31.68 de la LQE (ci-après appelée Liste LQE).
- Vérifier que les demandes de permis (construction ou lotissement) pour les terrains figurant sur la Liste LQE sont accompagnées d'une attestation de compatibilité signée par un expert habilité.

- Procéder à la caractérisation des terrains de la Ville sur lesquels des activités visées par règlement ont eu lieu, lors de la cessation de ces activités ou lorsqu'un changement d'usage est prévu et, le cas échéant, soumettre un plan de réhabilitation au ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP).

- Lors des travaux sur les infrastructures urbaines (routes, égouts, eau potable) visés par la réglementation, réaliser les études de caractérisation conformément aux exigences du MDDEP pour l'obtention d'autorisations.

- Lors de transactions de terrains (achat et vente), s'assurer que les enjeux de contamination sont pris en compte, le cas échéant.

- Se préparer à l'entrée en vigueur de la norme comptable du secteur public SP3260 de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) portant sur les passifs au titre des sites contaminés (en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1er avril 2014).

- Agir de manière prudente et diligente pour les sites contaminés dont la Ville a la garde à titre de propriétaire ou de locataire.

Au sein de la Ville, la gestion des sites contaminés est effectuée par plusieurs directions et services :

- Direction générale adjointe Développement durable (Bureau de l'environnement et du développement durable et Service de planification, gestion des actifs immobiliers et développement) ;

- Direction du service de l'urbanisme et du développement durable (Service de géomatique et Service des permis, programmes et inspections) ;

- Direction des finances ;

- Direction du génie ; et

- Services juridiques (Service du greffe).

Le Bureau de l'environnement et du développement durable (BEDD) joue un rôle central ; il lui incombe de mettre à jour la liste des terrains contaminés tenue en vertu de la LQE, de colliger l'information disponible sur les sites contaminés et de conseiller les autres directions et services en matière de gestion de sites contaminés. Au sein du BEDD, un chargé de projet est responsable des questions touchant les sites contaminés situés sur le territoire de la Ville. Un analyste en environnement s'est joint au BEDD en septembre 2011 pour assister le chargé de projet dans ses tâches.

Le Service de géomatique se charge d'identifier les terrains contaminés dans le logiciel d'information géographique de la Ville sur la base des informations transmises par le BEDD. Le Service des permis, programmes et inspections s'assure pour sa part que les exigences relatives aux sites contaminés sont remplies lors de la délivrance de permis.

Le Service de planification, gestion des actifs immobiliers et développement est responsable des transactions de terrains ; pour sa part, la Direction des finances est responsable de produire les états financiers de la Ville, notamment en ce qui concerne, le cas échéant, l'estimation des passifs au titre des sites contaminés.

La Direction du génie doit, dans le cadre de demandes d'autorisation de travaux d'infrastructure, procéder aux études de caractérisation requises. Il est à noter que lors de ces mêmes travaux, la Direction des travaux publics peut être amenée à entreposer de manière adéquate les sols contaminés excavés, puis à en disposer de la façon appropriée. En dernier lieu, le Service du greffe reçoit les avis de contamination et transmet ceux-ci au BEDD aux fins de mise à jour de la Liste LQE.

4.1.2 Objectif de la vérification

Ce mandat de vérification opérationnelle avait pour objectif de s'assurer que des contrôles étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels associés à la gestion des sites contaminés à un niveau acceptable. De manière plus spécifique, nous avons vérifié si la Ville :

- avait une vue d'ensemble des sites contaminés dont elle est responsable ;

- s'était dotée d'un cadre robuste de gestion des sites contaminés ; et

- avait évalué l'impact financier associé à la gestion de ses sites contaminés.

4.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours de décembre 2011 et a porté sur les mécanismes de contrôle en place pour gérer les sites contaminés sur le territoire de la Ville. Tout particulièrement, les éléments suivants ont été abordés :

- Est-ce que la Ville a une vue d'ensemble des sites contaminés dont elle est responsable ?

- Est-ce que la Ville s'est dotée d'un répertoire complet des sites dont elle est responsable et pour lesquels une contamination est avérée ?

- Est-ce que la Ville a évalué le risque de contamination pour l'ensemble des sites sous sa responsabilité ?

- Est-ce que des contrôles sont en place pour s'assurer que la liste des terrains contaminés tenue par la Ville en vertu de la LQE est complète ?

- Est-ce que la Ville s'est dotée d'un cadre robuste de gestion des sites contaminés comprenant :

  _ un processus de documentation des informations relatives aux sites contaminés dont la Ville est responsable ;

  _ un plan d'action à long terme qui vise à gérer (par exemple, décontaminer sur site ou hors site) les sites contaminés sur la base du niveau de risque présenté par ces sites ; et

  _ des mécanismes de collaboration entre les services concernés pour identifier le risque que les sites soient contaminés et pour colliger l'information pertinente sur ces sites, lors de transactions de terrains, de demandes de permis ou de travaux d'infrastructure.

- Est-ce que la Ville a évalué l'impact financier associé à la gestion des sites contaminés dont elle est responsable et s'est préparée pour être en mesure de répondre aux nouvelles exigences de l'ICCA relatives à la comptabilisation des passifs environnementaux (SP3260 : passif au titre des sites contaminés) ?

4.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants du processus ;

- examen de la documentation pertinente ; et

- prise de connaissance des outils utilisés par la Ville.

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

4.1.5 Pratiques positives

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

- Toutes les personnes rencontrées ont une compréhension claire de leurs rôles et responsabilités et possèdent les compétences appropriées pour permettre à la Ville de se conformer aux exigences de la LQE et de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU) relatives à la gestion des terrains contaminés.

- Le BEDD offre un soutien adéquat aux directions et aux services faisant appel à son expertise sur les terrains contaminés, ce qui contribue à la bonne gestion des dossiers de terrains contaminés.

- La Ville a entamé une démarche d'analyse de la norme comptable SP3260 afin de se préparer à son application.

4.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que des améliorations pourraient être apportées à l'égard des mécanismes de contrôles en place pour ramener à un niveau acceptable les principaux risques opérationnels associés à la gestion des sites contaminés.

4.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Inventaire des sites contaminés ou potentiellement contaminés.

- Gestion des sites contaminés et collaboration entre les services concernés.

- Aspects financiers associés à la gestion des sites contaminés.

4.1.8 Résumé des commentaires de la direction

Les commentaires et plans d'action suivants ont été émis par le BEDD :

- Un seul système de classification des terrains contaminés sera utilisé pour inventorier les sites contaminés ou potentiellement contaminés et l'outil géomatique sera utilisé comme support visuel et moyen de communication de l'information avec les autres directions. Les mises à jour nécessaires seront effectuées.

- L'inventaire des sites contaminés et potentiellement contaminés appartenant à la Ville ou sous la responsabilité de la Ville est en cours. Cet inventaire permettra un classement préliminaire des sites afin d'établir la liste de sites prioritaires nécessitant une investigation plus approfondie.

- La procédure de mise à jour de la liste en vertu de l'article 31.68 de la Loi sur la qualité de l'environnement sera officialisée par écrit et une vérification sera effectuée auprès du MDDEP afin de voir s'il est possible de valider notre liste avec eux.

- Depuis juin 2012, le BEDD relève de la Direction générale adjointe Développement durable. Cette décision vise, entre autres, à assurer une meilleure reddition de comptes à l'égard de la gestion des sites contaminés. Ainsi, le BEDD mettra en place un comité de coordination pour la gestion environnementale des terrains impliquant les principales directions concernées.

- Des procédures, qui détailleront les rôles et responsabilités de chacun des intervenants ainsi que les actions à effectuer en fonction de la problématique des terrains contaminés, seront rédigées et implantées par le BEDD en collaboration avec les différentes directions concernées.

- L'élaboration et la mise à jour du système de classification des terrains contaminés ainsi que l'inventaire des terrains contaminés ou potentiellement contaminés nous permettront d'avoir un portrait global des terrains appartenant à la Ville et serviront à établir un plan d'action quant à l'évaluation des passifs environnementaux de la Ville.

- Un plan d'action sera établi avec la Direction des finances pour se préparer à se conformer aux exigences de la norme comptable du secteur public SP3260 sur la façon de comptabiliser et de présenter un passif au titre de l'assainissement de sites contaminés.

4.2 Observations

4.2.1 Inventaire des sites contaminés ou potentiellement contaminés

Inventaire des sites connus comme contaminés

Observations

La Ville n'est pas dotée d'un répertoire unique et complet des sites dont elle est responsable pour lesquels une contamination est avérée. Les informations disponibles sur les sites contaminés se retrouvent sur diverses listes, dont plusieurs ne sont pas à jour.

La transmission et l'enregistrement des données relatives aux sites contaminés (identification des sites contaminés, information sur l'état de contamination, rapports d'experts, etc.) ne sont pas encadrés par des procédures établies ou par un autre mécanisme de formalisation, et ces données sont donc enregistrées par écrit ou électroniquement de manière hétérogène dans différents services et directions. L'information sur les sites contaminés consignée dans le logiciel de géomatique est consultée fréquemment par les employés la Ville. Toutefois, l'information qui s'y trouve n'est pas à jour et le BEDD doit donc être fréquemment consulté pour vérifier si des informations plus récentes existent.

Cette situation engendre deux conséquences principales. En premier lieu, la consultation des informations sur les sites contaminés est inefficiente, car plusieurs sources doivent être consultées lors de demandes d'information, ce qui exige du temps. De plus, il y a un risque que les recherches ne soient pas efficaces et qu'un site contaminé ne soit pas correctement identifié lors d'une requête.

Recommandations

La direction devrait réviser le processus d'inventaire des sites contaminés, c'est-à-dire définir un processus structuré de classement et d'archivage des informations relatives à ces sites dans un outil unique et par la suite, formaliser le processus de mise à jour et de documentation (avis, rapports, plans, etc.).

Commentaires et plan d'action de la direction

La multitude de listes de dossiers environnementaux existantes est le résultat des restructurations organisationnelles survenues depuis le début des préoccupations environnementales concernant les terrains contaminés, qui sont essentiellement apparues vers la fin des années 1980. La responsabilité de la gestion des terrains contaminés était partiellement assurée par les quatre villes qui forment actuellement la Ville de Longueuil et par plusieurs directions. La majorité des dossiers existants ont été regroupés par la défunte Direction de l'environnement au cours des années 2004 et 2005 et la gestion des terrains contaminés a toujours été sous la responsabilité du chargé de projet en environnement.

Le système de classification des terrains contaminés qui a été utilisé par l'ancienne Direction de l'environnement entre les années 2004 et 2007 semble approprié pour assurer une saine gestion des terrains contaminés de la Ville de Longueuil. Une révision du système afin de satisfaire à l'ensemble des besoins de la Ville en la matière ainsi qu'une mise à jour de l'information devront toutefois être effectuées.

L'outil de géomatique sera également utilisé comme support visuel des terrains et comme moyen de communication de l'information avec les autres directions. Une révision et une mise à jour de l'information présentée seront effectuées. L'intégration de certaines documentations dans le système sera étudiée et un processus sera établi.

Responsable et échéancier

Chef de division de l'état de l'environnement du BEDD
Avril 2013

Évaluation du risque de contamination des sites dont la Ville est responsable

Observations

La connaissance de la Ville quant aux sites contaminés présents sur son territoire provient essentiellement de l'information qui lui est communiquée lorsque des cas de contamination sont découverts, par exemple lors de projets de développement de terrains vacants, de demandes de permis de construction ou de changement d'utilisation ou cessation d'activités visées par le RPRT (Règlement sur la protection et la réhabilitation des terrains).

C'est donc sur une base ponctuelle que la Ville est informée des cas de contamination de terrain et, au-delà des cas de contamination qui lui sont rapportés, la Ville n'a pas évalué le risque de contamination de l'ensemble des terrains sous sa responsabilité. Bien que la LQE ne l'exige pas, une telle évaluation permettrait à la Ville de démontrer qu'une revue diligente des risques de contamination associés à ces terrains a été réalisée (en ce qui concerne, par exemple, la probabilité de contamination ou le risque de migration de la contamination), et que l'ensemble des sites contaminés dont elle est responsable a été répertorié. Une telle revue diligente pourrait être utilisée par la Ville pour planifier ses futures actions de réhabilitation et de mise en valeur des sites contaminés, et aux fins d'identification des passifs environnementaux au sens du chapitre SP3260 des normes comptables de l'ICCA.

Recommandations

Bien qu'elle n'y soit pas tenue par la réglementation actuelle, mais dans le souci d'appliquer de bonnes pratiques de gestion, la direction devrait faire une évaluation des risques de contamination des terrains dont la Ville est responsable.

Commentaires et plan d'action de la direction

L'inventaire des sites contaminés ou potentiellement contaminés, dont la Ville accepte la responsabilité, est en cours. Au total, 2315 sites appartiennent à la Ville dont 561 ont fait l'objet d'une évaluation sommaire visant à déterminer de façon préliminaire leur risque de contamination environnemental en fonction de trois catégories, soit négligeable, faible à moyen et élevé. La majorité des sites situés en zone urbaine dense, soit ceux qui représentent a priori un risque de contamination plus élevé, ont été évalués. Tous ces sites nécessiteront la réalisation d'études d'évaluation et de caractérisation environnementale de type phase I et II. Toutefois, il y a lieu de croire que la majorité de ces sites ne représentent pas de passifs environnementaux importants, de risques sérieux pour la santé et la sécurité des usagers et du public, ou des risques de contamination d'un voisin.

Une évaluation des sites prioritaires, soit les sites qui pourraient présenter un passif environnemental important, un risque à la santé ou la sécurité, ou un risque de contamination d'un voisin, sera effectuée à partir des sites à risque élevé de contamination.

Un inventaire des sites qui n'appartiennent pas à la Ville, mais pour lesquels la Ville accepte la responsabilité sera également effectué.

Responsable et échéancier

Chef de division de l'état de l'environnement et Analyste en environnement du BEDD
Avril 2013

Liste des sites contaminés tenue par la Ville en vertu de la LQE

Observations

En vertu de la LQE, la Ville doit, depuis 2003, tenir à jour la liste des terrains contaminés sur lesquels des activités visées par règlement ont eu lieu (Liste LQE). Cette liste est régulièrement mise à jour par le chargé de projets environnement au sein du BEDD en fonction des avis de contamination du MDDEP qui lui sont envoyés par le Service du greffe. La version la plus récente de cette liste disponible au moment de la vérification contient bien les avis de contamination reçus au Service du greffe en 2011. Toutefois, aucune procédure ni aucun mécanisme formel n'ont été définis pour mettre à jour cette liste.

De plus, puisque la Ville n'est pas en mesure de démontrer que l'ensemble des avis de contamination publiés au Registre foncier pour la période 2003-2005 a été inclus dans la liste, cette liste pourrait être incomplète. La Ville n'a pas validé la complétude de la Liste LQE en vérifiant auprès du Registre foncier que l'ensemble des sites pour lesquels des avis de contamination ont été publiés depuis 2003 est inclus dans la liste.

Recommandations

La direction devrait :

- mettre en place une procédure pour la mise à jour de la Liste LQE qui traite de la transmission des avis de contamination par le Service du greffe et de leur enregistrement à la liste par le BEDD ; et
- valider la complétude de la Liste LQE à l'égard de tous les avis de contamination inscrits depuis 2003 en comparant les avis inscrits à la Liste LQE de la Ville avec ceux disponibles au Registre foncier ou au MDDEP.

Commentaires et plan d'action de la direction

La liste des terrains contaminés en vertu de l'article 31.68 de la Loi sur la qualité de l'environnement est mise à jour par le chargé de projet en environnement suite à la réception des avis du Service du greffe. Une vérification bisannuelle sera effectuée avec le Service du greffe afin de valider la liste. Cette procédure sera officialisée par écrit.

Le 30 mai 2006, lors d'une rencontre avec le MDDEP pour un dossier de terrains contaminés, la Ville a demandé à une directrice adjointe de la Direction régionale de la Montérégie s'il était possible de valider sa liste avec eux et elle nous a répondu qu'ils ne possédaient pas la liste de ces terrains et qu'ils devraient fouiller dans leurs dossiers pour l'établir. Elle nous a également dit qu'elle effectuerait une vérification à ce sujet et qu'elle communiquerait avec la Ville. La Ville n'a eu aucun retour du MDDEP sur ce sujet alors la Ville va réitérer sa demande. Toutefois, rien ne porte à croire que la liste de la Ville n'est pas complète.

De plus, une vérification plus approfondie est systématiquement réalisée lorsqu'une demande de permis de lotissement ou de construction est effectuée pour un site qui, selon les connaissances des employés de la Ville, a supporté à un certain moment des activités commerciales ou industrielles à haut risque.

Responsable et échéancier

Chef de division de l'état de l'environnement du BEDD
Septembre 2012

4.2.2 Gestion des sites contaminés et collaboration entre les services concernés

Plan d'action relatif aux sites contaminés

Observations

La Ville a mis en place différents mécanismes de gestion des sites contaminés présents sur son territoire ; par exemple, dans le cas de demandes de permis impliquant des terrains présents sur la Liste LQE, le BEDD et le Service de l'urbanisme collaborent afin de s'assurer que les exigences réglementaires (LAU) sont prises en compte dans la délivrance du permis.

Toutefois, la gestion des sites contaminés se fait au cas par cas, sans nécessairement s'inscrire dans une démarche proactive ou stratégique. À cet effet, la Ville s'était engagée en 2006 dans le Schéma d'aménagement et de développement à se doter à court terme d'un plan d'action visant les terrains contaminés. En date de la vérification, la Ville n'a pas progressé à l'égard de cet engagement.

De plus, l'avancement de la Ville quant à ses actions portant sur les sites contaminés ne fait pas l'objet d'une reddition de comptes à la Direction générale de la Ville.

Recommandations

La direction devrait :

- donner suite à son engagement de se doter d'un plan d'action relatif aux terrains contaminés. Un échéancier devrait être préparé et les personnes responsables devraient être identifiées. L'élaboration du plan d'action devrait être arrimée à l'évaluation du risque de contamination des terrains de la Ville ; et

- implanter un processus de reddition de comptes à la Direction générale quant aux actions réalisées à l'égard des sites contaminés.

Commentaires et plan d'action de la direction

Depuis juin 2012, le BEDD relève de la Direction générale adjointe Développement durable. Cette décision vise, entre autres, à assurer une meilleure reddition de comptes à l'égard de la gestion des sites contaminés. Ainsi, le BEDD mettra en place un comité de coordination pour la gestion environnementale des terrains impliquant les directions de l'urbanisme, du génie, des grands projets, le service de gestion des actifs immobiliers et la Direction des finances. Le mandat du comité sera de planifier les travaux d'évaluation et de caractérisation environnementale en fonction des projets de construction, de démantèlement, incluant les cessations d'activité et les changements d'usages, l'achat et la vente de terrains et les projets de développement prévus. Cette planification permettra d'améliorer les délais de réalisation de ces projets et elle est essentielle puisque les délais reliés à la réalisation des travaux de caractérisations environnementales et de réhabilitation sont fréquemment supérieurs à un an, notamment dans les cas où la réalisation d'une analyse de risque ou une demande de subvention est requise. De plus, les coûts de réhabilitation sont fréquemment élevés et peuvent devenir un facteur limitatif à la réalisation d'un projet.

Responsable et échéancier

Chef de service du BEDD
Automne 2012

Pratiques dans les services et mécanismes de collaboration

Observations

Les employés et les gestionnaires consultés ont une compréhension claire de leur rôle et de leurs obligations actuelles. De plus, ils possèdent les compétences pertinentes. Toutefois, il y a un manque de formalisation des rôles et responsabilités et des mécanismes de collaboration, ce qui engendre un risque de non-respect des obligations et des engagements de la Ville.

Recommandations

La direction devrait formaliser les mécanismes de collaboration au sein de la Ville en ce qui a trait à la gestion des sites contaminés, incluant la définition des rôles et des responsabilités des services concernés. Il serait pertinent d'identifier clairement les liens entre les responsabilités, les exigences légales (en dresser la liste) et les engagements de la Ville.

Commentaires et plan d'action de la direction

Des procédures, qui détailleront les rôles et responsabilités de chacun des intervenants ainsi que les actions à effectuer en fonction de la problématique des terrains contaminés, seront rédigées et implantées par le BEDD en collaboration avec les différentes directions concernées par le biais du comité de coordination pour la gestion environnementale des terrains.

Responsable et échéancier

Chef de service et Chef de division de l'état de l'environnement du BEDD
Mars 2013

4.2.3 Aspects financiers associés à la gestion des sites contaminés

Impacts financiers

Observations

Les impacts financiers associés aux sites contaminés sont principalement évalués et gérés au cas par cas pour les projets touchant les sites concernés. Une liste de sites contaminés dont la Ville est responsable pour lesquels une estimation des coûts de réhabilitation a été effectuée a toutefois été dressée afin d'avoir une vue des impacts financiers potentiels associés à ces sites. La liste est mise à jour annuellement. La Ville confirme au bas de cette liste qu'il « est probable que d'autres terrains appartenant à la Ville soient affectés par un passif environnemental ». En effet, les sources d'information disponibles n'ont pas toutes été consultées lors de son élaboration et des cas de contamination peuvent ne pas avoir été identifiés à ce jour. Ainsi, la Ville n'a pas réalisé d'analyse des impacts ou des risques financiers associés aux sites contaminés pour l'ensemble des terrains dont elle est responsable. Par conséquent, la Ville ne peut pas confirmer l'ampleur de ces impacts et de ces risques.

Recommandations

La direction devrait évaluer les impacts et les risques financiers associés aux sites contaminés et potentiellement contaminés dont la Ville est responsable, en tenant compte de l'inventaire des sites connus comme contaminés et de l'évaluation des risques de contamination.

Commentaires et plan d'action de la direction

Bureau de l'environnement et du développement durable
L'élaboration et la mise à jour du système de classification des terrains contaminés permettront de s'assurer que toute l'information disponible dans les dossiers de la Ville sera regroupée par le BEDD afin de valider la liste des terrains pour lesquels la Ville possède suffisamment d'information pour établir un passif environnemental.

L'inventaire des terrains contaminés ou potentiellement contaminés permettra d'avoir un portrait global de l'ensemble des terrains appartenant à la Ville et servira à établir un plan d'action quant à l'évaluation des passifs environnementaux de la Ville.

Direction des finances
La Direction des finances pourra participer avec les experts attitrés à l'évaluation des sites contaminés pour assurer l'élaboration d'un inventaire exhaustif en conformité avec le chapitre SP3260 de l'ICCA et des précisions obtenues du MAMROT concernant la présentation de l'information financière municipale. L'ampleur des travaux à exécuter et les barèmes d'évaluation en fonction du niveau de décontamination exigé selon les normes établies seront alors orientés.

Responsable et échéancier

Bureau de l'environnement et du développement durable
Chef de division de l'état de l'environnement du BEDD
Avril 2013

Direction des finances
Chef de service comptabilité et paie corporatives et trésorière adjointe
2013

CHAPITRE 5

Ville de Longueuil Rapport de vérification — Processus de dotation

5.1 SOMMAIRE

5.2 OBSERVATIONS

5.1 Sommaire

5.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

La Direction des ressources humaines (DRH) de la Ville de Longueuil est responsable de la dotation interne et externe, par le biais de sa division de la dotation. Elle est présentement composée d'une chef de division (par intérim), de quatre conseillères et de quatre préposées. La structure administrative de la DRH est actuellement en révision. De plus, un réaménagement des tâches a été nécessaire pour pallier les absences prolongées. Par ailleurs, des ressources à la Direction des travaux publics, au Service de la police et à la Direction de la sécurité civile participent à certaines activités administratives de dotation.

En 2011, la division a pourvu approximativement 383 postes, dont 27 ont été pourvus à l'externe et 356 à l'interne, et a géré plus de 1 900 mouvements temporaires. La dotation en personnel doit être effectuée conformément aux politiques, procédures, conventions collectives et protocoles de travail des différents types d'emploi, soit : cols bleus, cols blancs, cadres, policiers, pompiers, employés de piscines et brigadiers scolaires.

Les enjeux de dotation en personnel sont multiples et l'environnement est particulièrement complexe. À la suite des fusions des municipalités, les conventions collectives du personnel col bleu ne sont pas entièrement harmonisées entre les arrondissements, ce qui a un impact sur la mobilité interarrondissements. De plus, la Ville évolue dans un marché de l'emploi dynamique, où le personnel spécialisé se fait rare et où la compétition sur le plan des salaires et des conditions d'emploi est féroce. Il est ainsi difficile d'attirer des candidats provenant de milieux et de secteurs variés.

La dotation externe consiste à réaliser le recrutement de personnel à l'externe. Dans ce cas, le type de mouvement est l'embauche. Quant à la dotation interne, elle consiste à pourvoir les postes vacants par du personnel déjà à l'emploi de la Ville.

Pour les cols blancs et les cadres, les principales étapes du processus de dotation d'un poste sont les suivantes :

- production d'une demande de personnel, remplie et signée par le gestionnaire requérant ;
- validation, approbation et traitement administratif de la demande de personnel par la division de la dotation ;
- attestation de la disponibilité des fonds par la Direction des finances ;
- production de l'avis d'affichage par la division de la dotation ;
- validation de l'avis d'affichage par le syndicat ou le gestionnaire ;
- affichage du poste à l'interne et à l'externe par la division de la dotation ;
- production ou révision de tests techniques par le gestionnaire requérant ;
- saisie des candidatures reçues, production de la liste des postulants et analyse des candidatures par la division de la dotation ;
- sélection d'un candidat, incluant l'administration et la correction des tests, les entrevues et le choix d'un candidat, par la division de la dotation et le gestionnaire requérant ;
- administration de tests psychométriques le cas échéant, pour le personnel-cadre ;
- production de la liste des embauches et nominations, pour le comité exécutif local ou d'agglomération, par la division de la dotation ;
- approbation de la liste des embauches et nominations par le comité exécutif ;
- production de la résolution du comité exécutif par les services juridiques ;
- entrée en fonction du candidat et traitement administratif du dossier d'employé par la division de la dotation et le gestionnaire requérant.

En ce qui a trait au personnel col bleu, de façon générale, l'affichage est effectué par vagues (plusieurs postes affichés simultanément, selon un calendrier déterminé). Il y a un affichage par fonction. Pour les postes cols bleus plus spécialisés, un concours séparé peut être envisagé. Dans le cas de la mobilité interne, on utilise également des banques de candidatures. L'assignation du personnel col bleu temporaire est effectuée toutes les semaines. Il n'y a pas d'affichage externe à faire pour les cols bleus temporaires.

Pour les pompiers et les policiers, de façon générale, le recrutement est effectué une ou deux fois par année. Afin de recruter des pompiers et des policiers temporaires, un processus de sélection est enclenché pour les remplacements de pompiers réguliers, de policiers réguliers et de personnes occupant des postes techniques. Ce processus inclut les entrevues, les tests théoriques et pratiques, le rendez-vous médical et les vérifications de sécurité. Une liste d'admissibilité est produite.

En ce qui concerne les employés de piscines, le recrutement est effectué pendant la campagne des emplois d'été, qui est affichée sur le site Internet de la Ville. Les personnes intéressées doivent remplir le formulaire de demande d'emploi et le faire parvenir à la DRH. Les candidats présélectionnés sont ensuite invités à participer à une journée de sélection, au cours de laquelle ils devront passer des tests théoriques et pratiques et où les qualifications aquatiques seront validées. Ce processus inclut également les vérifications de sécurité. Une liste des postulants est produite.

En ce qui concerne la dotation de brigadiers scolaires, au moment de l'embauche de brigadiers scolaires temporaires, les candidats (banque de candidatures externes) sont convoqués à une rencontre d'information. Les candidats intéressés remplissent un formulaire d'embauche, et le processus de sélection est enclenché. Il comprend une entrevue, des vérifications de sécurité et un examen médical.

5.1.2 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, les procédures administratives ainsi que les conventions collectives en vigueur.

5.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours de décembre 2011 et a porté sur les principaux éléments suivants, autant pour la dotation interne que pour la dotation externe :

- les mécanismes de planification de la main-d'œuvre ;
- le recrutement, la sélection et l'embauche ;
- les mécanismes de communication ;
- l'organisation du travail ;
- les mécanismes pour recenser les besoins des gestionnaires-clients et y répondre ; et
- la conformité du processus de dotation aux politiques et procédures, aux conventions collectives et aux lois en vigueur.

5.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les ressources impliquées dans le processus incluant des gestionnaires-clients ;
- prise de connaissance de la réglementation en vigueur ;
- analyse des documents utilisés et produits dans le cadre du processus ; et
- tests de conformité, sur base d'échantillonnage, permettant de couvrir tous les attributs de population.

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

5.1.5 Pratiques positives

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

Organisation du travail et modes de gestion appropriés

- instauration d'une rencontre de coordination hebdomadaire de la division de la dotation ;
- suivi des effectifs décentralisé dans les unités administratives ; et
- présence d'un manuel de directives.

Efficacité et efficience des modes de fonctionnement

- instauration d'une délégation d'autorité au directeur des ressources humaines pour l'autorisation des mouvements de postes temporaires ;
- identification des besoins de main-d'œuvre du personnel policier et pompier ;
- affichages de postes cols bleus effectués par vagues ;
- participation de la Ville à des activités de recrutement ;
- projet de feuille de cheminement d'un dossier ;
- possibilité d'effectuer une seule demande de personnel pour une période donnée, dans le cas de plusieurs postes à afficher dans un même service ou une même division ;
- affichage externe auprès d'organismes ciblés, concernant l'accès à l'égalité en emploi ;
- présence de descriptions d'emploi documentées ;
- utilisation de banques de candidatures et de listes d'admissibilité ; et
- utilisation d'outils de sélection.

Réponse aux besoins des gestionnaires-clients

- attribution d'un répondant unique en dotation ;
- présence d'un programme d'accueil et d'intégration des employés ;
- projet de directive administrative concernant les mandats de recherche de ressources spécialisées ; et
- procédures de dotation disponibles sur intranet.

5.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure :

- que des améliorations peuvent être apportées sur le plan des ressources humaines, matérielles et financières afin d'en optimiser l'utilisation ;
- 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 respectent les politiques et les procédures administratives en vigueur ainsi que les conventions collectives et les protocoles d'emploi.

5.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Structure, rôles et responsabilités.
- Gestion du processus de dotation.
- Outils et documentation.
- Communication.

5.1.8 Résumé des commentaires de la direction

La Direction accepte les observations et les recommandations soulevées dans ce rapport et mettra tout en œuvre pour améliorer le processus de dotation au cours des deux prochaines années.

5.2 Observations

5.2.1 Structure, rôles et responsabilités

Division des tâches et organisation du travail

Observations

Chaque service se voit attribuer un répondant unique en dotation (jumelage d'une conseillère avec une préposée), ce qui permet une collaboration plus étroite entre les parties et une meilleure compréhension des besoins des gestionnaires-clients. Cependant, l'absence de rotation dans l'attribution des services entre les conseillères et les préposées ne permet pas la polyvalence du personnel, ne favorise pas le transfert de dossiers en cas d'absence temporaire et de surplus de travail et met la division de la dotation à risque en cas d'absence prolongée. D'ailleurs, à ce sujet, la chef de division par intérim assume des tâches opérationnelles, étant donné l'absence prolongée d'une des conseillères, ce qui lui laisse peu de temps pour des activités stratégiques et pour l'amélioration continue du processus.

La division de la dotation organise une rencontre hebdomadaire de coordination des employés afin de faciliter le partage du volume de travail entre les conseillères et les préposées. Cependant, comme il n'y a pas de statistiques précises sur le nombre de demandes de personnel traitées par le duo conseillère-préposée, on ne peut pas évaluer précisément leur charge de travail. Ainsi, il n'est pas possible d'évaluer si la charge de travail entre les conseillères et les préposées est relativement uniforme.

Bien que la division de la dotation ait élaboré un manuel de directives comprenant les rôles et responsabilités de tous les intervenants par activités, ce dernier n'est pas consulté régulièrement par tous les membres de l'équipe. De plus, le processus de dotation n'a pas été documenté sous forme d'un schéma, présentant les différentes étapes du processus de façon séquentielle ainsi que les rôles et responsabilités de tous les intervenants. De ce fait, il y a un manque de clarté quant aux rôles que les conseillères et les préposées doivent assumer.

Sur le plan des méthodes et des processus, les méthodes de travail et l'approche de service à la clientèle des conseillères et des préposées ne sont pas harmonisées. De plus, il n'y a pas de critères de priorisation des demandes de personnel.

Le manuel des directives n'a pas été mis à jour depuis juillet 2009 et ne documente pas l'ensemble des directives suivies.

Recommandations

La direction devrait :

- déterminer une fréquence optimale de rotation de services entre les duos de conseillère-préposée et la mettre en œuvre ;
- s'assurer que lorsque le poste de chef de division sera comblé de façon permanente, des activités stratégiques et d'amélioration continue feront partie intégrante de ses tâches ;
- compiler l'information sur le nombre de demandes et évaluer, sur une période de temps donnée, la charge de travail des duos de conseillère-préposée ;
- clarifier les rôles et responsabilités des intervenants par la documentation, sous forme de schéma, du processus de dotation interne et externe, de façon séquentielle. Ce schéma devrait également déterminer les délais cibles de dotation, par type de poste. Diffuser cet outil aux gestionnaires-clients lors d'une rencontre d'information ;
- définir des normes de service à la clientèle et des standards de méthodes de travail ;
- établir une grille de priorités liée au traitement des demandes de personnel ; et
- procéder à la mise à jour du manuel de directives.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- effectuer une rotation de services entre les duos de conseillère-préposée ;
- effectuer une rotation d'un certain nombre de dossiers entre les conseillères ;
- fixer des objectifs annuels d'amélioration continue au chef de division dotation ;
- établir des éléments de mesure du volume de travail des duos de conseillère-préposée afin d'évaluer la charge de travail et faire les ajustements requis ;
- schématiser le processus de dotation et le déposer lors d'une rencontre d'information ;
- définir des normes de service à la clientèle et des standards de méthodes de travail ;
- établir une grille de priorités liée au traitement des demandes de personnel ; et
- mettre à jour le manuel de directives.

Responsable et échéancier

Directeur des ressources humaines et Chef de division dotation
Septembre 2012 à décembre 2013

5.2.2 Gestion du processus de dotation

Politique de dotation

Observations

À la Ville de Longueuil, il n'y a pas de politique de dotation définissant les valeurs véhiculées dans le processus de dotation ainsi que les rôles et responsabilités des parties prenantes.

Recommandations

La direction devrait procéder à l'ébauche, à l'approbation et à la diffusion d'une politique de dotation, afin de favoriser le partage d'une vision claire du processus.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va élaborer une politique de dotation, la faire adopter par les autorités compétentes et par la suite, la diffuser et la mettre en œuvre.

Responsable et échéancier

Directeur des ressources humaines et Chef de division dotation
Décembre 2013 à mars 2014

Processus de planification de la relève

Observations

La Ville ne s'est pas dotée d'un processus de planification de la relève pour les postes réguliers et n'a pas identifié les postes critiques, ce qui met la Ville à risque dans le cas d'un départ non connu suffisamment d'avance. À ce sujet, une politique de relève est en préparation.

Recommandations

La direction devrait s'assurer que la politique de relève qui est en préparation détaille un processus de planification de la relève et comprend une identification et une évaluation des postes critiques.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va développer une politique de gestion de la relève comprenant un processus de planification de la relève, une identification et une évaluation des postes critiques, la faire adopter par les autorités compétentes et par la suite, la diffuser et la mettre en œuvre.

Responsable et échéancier

Directeur des ressources humaines
et Chef de division développement et formation
Mai à octobre 2012

Choix de postes

Observations

Le choix de postes des cols bleus, particulier à un arrondissement, est effectué deux fois par année. Les employés choisissent un poste et les postes sont attribués en fonction de l'ancienneté. La particularité de ce processus est qu'il n'y a qu'une seule exigence, soit la possession d'un permis de conduire correspondant au type de véhicule à utiliser. De plus, lors de l'ouverture d'un concours pour pourvoir un poste, l'employé ayant occupé le poste en vertu du choix de postes sera retenu, puisqu'il a le plus d'ancienneté. L'expérience acquise pendant l'assignation temporaire peut être considérée suffisante pour compenser le non-respect de certaines exigences plus spécifiques.

Recommandations

La direction devrait entreprendre, de concert avec les syndicats, un processus d'identification des différences des conventions collectives des arrondissements, et évaluer le potentiel d'harmonisation.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va évaluer les différences entre les arrondissements au niveau des conditions de travail et négocier des aménagements permettant d'harmoniser les conditions de travail dans l'unité de négociation.

Responsable et échéancier

Directeur des ressources humaines
et Chef de service relations de travail
Mai à décembre 2012

Droit de mutation

Observations

Le droit des employés cols blancs de poser leur candidature à un poste sans période minimale de prescription ouvre la porte à des mouvements fréquents. Ces mouvements génèrent une cascade de changement de postes, en plus d'entraîner des coûts de formation importants. En effet, l'employé peut décider de postuler à un autre poste alors qu'il commence à peine à offrir le niveau de performance attendue. Puisque les avantages sociaux pour les employés temporaires et les nouveaux employés ne sont pas versés avant la fin de la période de probation de trois à six mois, les mouvements durant cette période sont moins fréquents pour ces types d'employés.

Recommandations

La direction devrait déterminer une période de prescription minimale de mutation de postes, de concert avec les syndicats.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va discuter avec le syndicat de la possibilité d'introduire une période de prescription de mutation.

Responsable et échéancier

Chef de service relations de travail
Décembre 2012

Départs à la retraite

Observations

La Loi sur les normes du travail ne prévoit pas de préavis obligatoire de départ à la retraite d'un employé ; le délai entre l'annonce du départ à la retraite et le départ lui-même peut être très court (moins d'un mois). Si le préavis est court, il y a un risque que le poste ne soit pas comblé par une nouvelle ressource avant le départ à la retraite, ce qui a un impact sur le transfert de connaissances.

Recommandations

La direction devrait déterminer, en collaboration avec les syndicats, une période raisonnable d'avis de départ à la retraite, et en informer les employés.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va discuter avec le syndicat de la possibilité d'introduire une période d'avis de départ à la retraite.

Responsable et échéancier

Chef de service relations de travail
Décembre 2012

Évaluation du rendement des employés

Observations

Il n'y a pas de processus d'évaluation du rendement des employés en poste, à l'exception des évaluations de rendement à la suite de la période de probation pour lesquelles un formulaire standard est utilisé. Ces évaluations ne sont pas systématiquement faites. Dans certains cas, plusieurs relances sont effectuées auprès du gestionnaire sans qu'il y ait retour du formulaire rempli. Le volume est considérable dans le cas des assignations temporaires des cols bleus (plus de 1 900 mouvements temporaires en 2011), puisqu'un formulaire doit être rempli pour chaque assignation.

L'absence d'évaluation du rendement en cours de cheminement de carrière ne permet pas d'obtenir une appréciation du succès du processus de dotation ni de faire progresser l'employé par l'identification de ses forces et faiblesses. De plus, cette absence ne permet pas de définir des objectifs formels et des attentes de développement qui permettraient de bien gérer la relève de certains postes critiques. Finalement, lors de la sélection du personnel, on ne peut compter sur l'information provenant d'une évaluation de rendement afin d'obtenir des informations sur les compétences et habiletés de la ressource.

Recommandations

La direction devrait :

- procéder à l'ébauche, à l'approbation et à la diffusion d'une politique d'évaluation du rendement des employés en cours de carrière ; et
- communiquer de façon claire aux gestionnaires leur responsabilité sur le plan de l'évaluation de rendement à la suite de la période de probation et en cours de carrière.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- développer une politique d'évaluation de rendement pour le personnel-cadre, la faire adopter par les autorités compétentes et par la suite, la diffuser et la mettre en œuvre ; et
- réviser la procédure d'évaluation du rendement (pour les employés temporaires, en probation et en période d'essai) ainsi que le formulaire d'évaluation du rendement disponible sur l'intranet et les diffuser aux usagers.

Responsable et échéancier

Directeur des ressources humaines
et Chef de division développement et formation
Mai à décembre 2012

Évaluation de la satisfaction du gestionnaire-client

Observations

Il n'y a pas de processus systématique d'évaluation de la satisfaction du gestionnaire-client, qui permettrait de répertorier les forces et faiblesses du processus actuel et d'alimenter une amélioration continue du processus.

Recommandations

La direction devrait mettre en place un processus d'évaluation de la satisfaction des gestionnaires-clients, afin de répertorier les ajustements à apporter au processus, si nécessaire.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- développer un questionnaire permettant de valider la satisfaction des gestionnaires-clients et déterminer l'échantillonnage ;
- soumettre ce questionnaire aux gestionnaires-clients et compiler les données ; et
- faire rapport et mettre en œuvre le plan d'action si requis.

Responsable et échéancier

Chef de division dotation
Juin à décembre 2013

Analyse des causes de départ

Observations

Des entrevues de départ sont réalisées et les résultats sont compilés dans un tableau de statistiques. Cependant, ces statistiques ne sont pas systématiquement analysées, ce qui ne permet pas d'identifier et d'apporter les correctifs nécessaires pour favoriser la rétention des employés.

Recommandations

La direction devrait procéder à une analyse des motifs de départ et se doter d'un plan d'action, le cas échéant.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une fois l'application intégrée paie-RH implantée, la direction va produire un rapport des motifs de départ pour chacune des directions et des groupes d'employés, l'analyser, faire rapport et mettre en œuvre un plan d'action si requis.

Responsable et échéancier

Chef de division dotation
Décembre 2014

Délais de dotation

Observations

Aucun délai standard n'est établi par catégorie d'emploi à pourvoir. De plus, aucun outil ne permet actuellement de compiler le délai de dotation d'un poste. Cependant, la division est présentement en train de développer un outil d'information sur le cheminement d'un dossier. Cet outil détaille les activités relatives à la dotation d'un poste régulier, identifie le responsable de chaque activité et précise les dates approximatives de complétion des activités. Le fichier sera complété tout au long du processus et les dates réelles de complétion des activités y seront indiquées. Des tests relatifs à la complétion de cette fiche de cheminement seront réalisés en 2012.

Recommandations

La direction devrait poursuivre l'implantation de la feuille de cheminement pour l'ensemble des dotations.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va schématiser le processus de dotation et le déposer lors d'une rencontre du comité de direction.

Responsable et échéancier

Directeur des ressources humaines
et Chef de division dotation
Septembre à octobre 2012

Critères de sélection du personnel col blanc

Observations

Selon la convention collective applicable au personnel col blanc, l'ancienneté est le critère de sélection qui est appliqué pour les postulants satisfaisant aux exigences du poste. Une rencontre d'information, sur les lieux de travail, est organisée entre le postulant et le gestionnaire afin d'expliquer les spécificités du poste et de valider l'environnement de travail. Cette rencontre a pour objectif de bien informer le postulant afin de l'aider à prendre une décision éclairée et de diminuer les retours au poste précédent. Cependant, le critère de l'ancienneté ne favorise pas l'embauche d'une ressource convenant parfaitement aux besoins particuliers du gestionnaire-client.

Recommandations

La direction devrait entreprendre, de concert avec les syndicats, une analyse de faisabilité relative à l'instauration d'entrevues de sélection pour le personnel col blanc.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va discuter avec le syndicat de la possibilité d'instaurer des entrevues de sélection pour le personnel col blanc.

Responsable et échéancier

Chef de service relations de travail
Décembre 2012

Rencontres d'information pour le personnel col bleu et lettres de désistement

Observations

Pour les cols bleus, l'ancienneté est également le critère prépondérant pour les postulants satisfaisant aux exigences du poste. Une rencontre d'information peut être organisée à la demande du postulant. Tout comme pour les cols blancs, le critère de l'ancienneté ne favorise pas l'embauche d'une ressource convenant parfaitement aux besoins particuliers du gestionnaire-client, puisque l'expérience et les connaissances ne sont pas prises en compte. L'effet de domino se fait particulièrement ressentir pour les cols bleus, étant donné le nombre élevé de mouvements temporaires. Ainsi, un remplacement de poste entraîne une cascade de changements, par application des critères d'ancienneté. Le rappel au travail des employés mis à pied de façon temporaire se fait également selon l'ancienneté ; de ce fait, les impacts sur le transfert de connaissances et les coûts de formation peuvent être importants.

De plus, il y a un enjeu relié à l'attente d'un désistement écrit de la part d'un employé col bleu avant de pouvoir procéder au remplacement. De nombreuses relances sont effectuées avant d'obtenir un désistement écrit, puisque les cols bleus n'ont pas tous accès à un poste de travail et à un courriel. Ce facteur contribue à augmenter les délais de dotation.

Recommandations

La direction devrait :

- entreprendre, de concert avec les syndicats, une analyse de faisabilité relative à l'instauration d'entrevues de sélection pour les postes spécialisés du personnel col bleu ; et
- implanter un modèle de lettre de désistement à l'intention des cols bleus.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- discuter avec le syndicat de la possibilité d'instaurer des entrevues de sélection pour le personnel col bleu ; et
- implanter un modèle de lettre de désistement à l'intention du personnel col bleu.

Responsable et échéancier

Chef de service relations de travail
Décembre 2012

Directive relative à l'octroi de mandats d'accompagnement en recherche

Observations

Un projet de directive administrative concernant l'octroi de mandats d'accompagnement en recherche de ressources spécialisées a été élaboré en septembre 2011. Ce document vise à établir les conditions permettant l'octroi d'un contrat de prestation de services spécialisés en matière de recherche de personnel de niveau professionnel. La conseillère et le gestionnaire-client discutent de la possibilité de recourir à des fournisseurs de services professionnels, et les contrats de services professionnels sont tous autorisés par le directeur des ressources humaines afin d'obtenir des candidatures pour des postes spécialisés.

Recommandations

La direction devrait finaliser le projet de directive administrative concernant les mandats d'accompagnement en recherche de ressources spécialisées, et transmettre l'information aux gestionnaires.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va finaliser le projet de directive administrative concernant les mandats d'accompagnement en recherche de ressources spécialisées, et transmettre l'information aux gestionnaires.

Responsable et échéancier

Directeur des ressources humaines
Décembre 2014

Coûts du processus de dotation

Observations

La division de la dotation ne procède pas à l'analyse des coûts de dotation pour un poste donné. Un tableau des coûts relatifs aux firmes externes est toutefois tenu à jour pour le suivi budgétaire.

De plus, la rentabilité des forfaits d'affichage externe n'est pas évaluée systématiquement, selon une fréquence périodique prédéterminée. Lors des renouvellements de forfaits, une analyse du nombre de candidatures reçues par une source donnée est cependant effectuée pour décider de renouveler ou non.

Recommandations

La direction devrait :

- procéder à la compilation et à l'analyse des coûts par concours ; et
- réaliser une analyse périodique, par exemple, à une fréquence bisannuelle, du taux de succès des affichages externes.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une fois l'application intégrée paie-RH implantée, la direction va produire un rapport des coûts de dotation, l'analyser, faire rapport et mettre en œuvre un plan d'action si requis.

Responsable et échéancier

Chef de division dotation
Décembre 2014

Accès à l'égalité en emploi

Observations

La Ville est assujettie à la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics. À ce sujet, on retrouve sur les avis d'affichage interne et externe la mention suivante : « La Ville applique un programme d'accès à l'égalité et invite les femmes, les membres des minorités visibles et des minorités ethniques, les autochtones et les personnes handicapées à présenter leur candidature ». Conséquemment à cette loi, la DRH a procédé à la revue de ses questionnaires d'entrevue et a féminisé les descriptions d'emploi. Afin de favoriser la réception de candidatures appartenant aux groupes visés, la division de la dotation achemine les affichages externes à des organismes ciblés. Pour l'envoi des offres d'emploi, une liste regroupant une dizaine d'organismes est utilisée. Cependant, le taux de réponse obtenu des organismes n'est pas analysé fréquemment.

Recommandations

La direction devrait réaliser une analyse périodique, par exemple, à une fréquence bisannuelle, du taux de réponse relié aux affichages envoyés à des organismes ciblés.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une fois l'application intégrée paie-RH implantée, la direction va produire un rapport du taux de réponse relié aux affichages envoyés aux organismes visés par le Programme d'accès à l'égalité en emploi, l'analyser, faire rapport et mettre en œuvre un plan d'action si requis.

Responsable et échéancier

Chef de division dotation
Décembre 2014

Tableau de bord

Observations

Il n'y a pas de tableau de bord du processus de dotation qui regrouperait l'ensemble des statistiques pertinentes au processus de dotation. La direction ne dispose donc pas d'une synthèse des résultats du processus de dotation qui permettrait d'effectuer une analyse de la performance obtenue. Plusieurs statistiques et tableaux sont compilés, mais ne font pas nécessairement l'objet d'une analyse systématique. Il peut arriver que, par manque de temps, certaines statistiques ne soient pas produites selon les échéanciers. De plus, les procédures liées à la production de statistiques ne sont pas documentées.

Recommandations

La direction devrait :

- définir des indicateurs de gestion du processus de dotation qui serviront à alimenter un tableau de bord ;
- respecter les échéanciers de production de rapports et de statistiques ; et
- inclure les procédures liées à la production des statistiques au manuel de directives.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une fois l'application intégrée paie-RH implantée, la direction va :

- définir des indicateurs de gestion du processus de dotation qui serviront à alimenter le tableau de bord ; et
- inclure la procédure liée à la production des statistiques au manuel de directives.

Responsable et échéancier

Chef de division dotation
Décembre 2014

Respect des politiques et procédures

Observations

La revue d'un échantillonnage de dossiers a révélé des éléments de non-conformité, notamment l'absence de certains documents ou des documents non complétés.

Recommandations

La direction devrait :

- procéder à la révision du contenu des dossiers de dotation, sur une base régulière pour un échantillon déterminé, et appliquer les correctifs nécessaires ;
- communiquer de façon claire aux gestionnaires leurs responsabilités relatives aux documents à compléter ; et
- élaborer une procédure à l'intention des gestionnaires qui n'utilisent pas les services des ressources humaines pour doter un poste, précisant les étapes minimales à accomplir et les documents de base à verser au dossier dans le but de protéger adéquatement les intérêts de la Ville.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- procéder à la révision du contenu de certains dossiers de dotation et appliquer les correctifs nécessaires ;
- poursuivre les rappels aux gestionnaires pour les informer de leurs responsabilités relatives aux documents à compléter en référant à la documentation déjà disponible sur l'intranet et en offrant le support nécessaire ; et
- s'assurer du respect des étapes d'un processus de dotation incluant les documents à déposer au dossier.

Responsable et échéancier

Chef de division dotation et conseillères dotation
Juin 2012

5.2.3 Outils et documentation

Utilisation optimale des systèmes

Observations

La division de la dotation utilise présentement un système qui est une base de données en format Access développée par la Direction des ressources informationnelles et matérielles de la Ville. Ce système permet d'automatiser certaines activités telles que la production des rapports du comité exécutif (local et d'agglomération). Il existe une interface entre le système des RH et ce système, mais pas l'inverse. Toutefois, l'acquisition et l'implantation d'une nouvelle application intégrée paie-RH dotée d'un module de dotation sont prévues pour 2013. L'informatisation de la majorité du processus de dotation fait partie des éléments qui seront éventuellement analysés. Les priorités étant la mise en place des données personnelles des employés, des postes, de la rémunération, des avantages sociaux et de la production de la paie, il est donc peu probable qu'un module de dotation soit implanté en 2013.

Étant donné les sous-fonctionnalités des systèmes actuels, plusieurs outils de gestion et de dotation sont en format Excel. Plusieurs opérations doivent être effectuées manuellement, et ce, à plusieurs reprises, telles que la saisie de la fiche d'employé. Une fois signée par la conseillère, la fiche est numérisée et acheminée par courriel au gestionnaire. Les suivis à faire, concernant les étapes à réaliser, doivent être documentés manuellement. De plus, les validations et l'assurance-qualité de la demande de personnel sont effectuées manuellement, ce qui augmente le risque d'erreur, car il n'y a pas de contrôle informatique des champs erronés ou manquants de la demande de personnel. De même, la demande de personnel est en format papier et doit être acheminée par courrier interne aux différents intervenants aux fins de signature manuelle, ce qui augmente le délai de dotation. Une fois la demande signée par tous les intervenants, plusieurs photocopies doivent être effectuées.

L'affichage à l'interne est effectué sur intranet et par courriel. La demande d'emploi et le questionnaire du postulant ne sont pas informatisés, ce qui occasionne un délai entre la date limite pour postuler et la fermeture du concours. Quant aux candidatures externes, elles ne sont pas conservées en ligne ce qui implique un travail manuel entourant la codification et le classement de ces dernières dans des classeurs. Les candidatures reçues de façon non sollicitée sont codifiées

selon le secteur, et conservées dans des classeurs selon un calendrier de conservation. De ce fait, le peu d'informatisation des outils ne permet pas de compiler efficacement les statistiques pertinentes au processus de dotation telles que le délai de dotation d'un poste et le nombre de demandes par conseillère.

Recommandations

La direction devrait :

- compléter l'analyse des besoins de la nouvelle application, en s'assurant d'y inclure des fonctionnalités informatisées ; et
- procéder à l'informatisation du questionnaire du postulant et de la demande d'emploi.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- compléter l'analyse des besoins de la nouvelle application, en s'assurant d'y inclure des fonctionnalités informatisées ;
- évaluer la possibilité d'aller en appel d'offres pour l'acquisition d'un système de candidatures et du processus de dotation ; et
- recommander l'acquisition d'un tel système aux autorités compétentes.

Responsable et échéancier

Directeur des ressources humaines
et Chef de division dotation
Septembre à décembre 2012

Banques de candidatures

Observations

La Division de la dotation crée des banques de candidatures lorsque des postulants se qualifient lors de concours internes ou externes. Cette pratique permet d'avoir accès rapidement à une liste de candidats qualifiés lors de l'ouverture d'un poste et contribue donc à la diminution du délai de dotation. L'utilisation des banques permet la planification à court terme.

L'utilisation de listes d'admissibilité (personnel policier et pompier), de banques de candidats pour le personnel col blanc et d'une banque de candidats temporaires pour le personnel col bleu et pour le personnel brigadier scolaire évite à la division de la dotation de procéder systématiquement à l'affichage d'un poste. En effet, surtout dans le cas d'un remplacement temporaire, l'utilisation de ces différentes listes permet de pourvoir le poste sans qu'il y ait de concours. De plus, si un poste devient vacant moins de six mois après un affichage, l'ouverture d'un nouveau concours n'est pas requise.

Lorsque la conseillère responsable d'une banque détermine que celle-ci aurait besoin d'être regarnie, elle passe en revue les candidatures reçues de l'externe afin d'inviter ces personnes à passer des tests de qualification, ou elle affiche le poste à l'externe pour recueillir de nouvelles candidatures. Cependant, il n'y a aucun seuil fixe déterminé pour chacune des listes. Cette activité est effectuée de façon intuitive. Par ailleurs, étant donné le traitement manuel lié aux banques de candidatures externes, les curriculum vitae peuvent se retrouver à plusieurs endroits différents dans le classeur si le candidat répond aux exigences de plusieurs postes.

Recommandations

La direction devrait :

- pour chacune des banques de candidatures, déterminer un seuil optimal pour regarnir la banque, selon le taux de roulement, la rareté de candidats à certains postes et les délais de dotation ; et
- pour faciliter le tri de la multitude de curriculum vitae reçus de façon non sollicitée, entreprendre une recherche et une analyse de solutions informatisées permettant le tri et la conservation de curriculum vitae, incluant l'analyse de la présence de cette fonctionnalité dans la nouvelle application intégrée.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- déterminer un seuil optimal pour regarnir les différentes banques de candidats, établir et mettre en place des mécanismes de contrôle ; et
- évaluer la possibilité d'aller en appel d'offres pour l'acquisition d'un système de candidatures et du processus de dotation.

Responsable et échéancier

Directeur des ressources humaines
et Chef de division dotation
Juin à novembre 2012

Outils de sélection

Observations

En matière de tests et d'outils de sélection, le processus est rigoureux. Avant de procéder aux affichages, les outils de sélection sont déterminés par la conseillère et le gestionnaire-client. L'affichage interne doit faire état des outils de sélection qui seront utilisés. Pour les tests plus techniques, la conseillère

et le gestionnaire-client déterminent si les tests conservés dans la banque de tests doivent être refaits. Si c'est le cas, le gestionnaire-client en assume la responsabilité, ce qui peut représenter un temps considérable. Cette revue des banques de tests n'est pas effectuée selon un intervalle de temps donné et d'ailleurs, pour certains tests, le contenu n'a pas été mis à jour depuis quelques années. De plus, dans certains cas, les tests ne sont pas toujours administrés en même temps pour un même affichage, ce qui crée un risque que les réponses soient divulguées.

Recommandations

La direction devrait :

- procéder à la revue du contenu des tests techniques les plus fréquemment utilisés, selon un intervalle de temps déterminé, afin de constituer une banque de tests ;
- mettre à jour le contenu des tests ; et
- administrer certains tests en groupe.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- faire l'inventaire des tests techniques existants ;
- en consultation avec les gestionnaires, élaborer un calendrier de conservation des tests techniques ;
- établir et mettre en place des mécanismes de contrôle pour s'assurer du respect des délais de conservation et s'assurer de la révision des tests ; et
- évaluer la possibilité d'administrer certains tests en groupe.

Responsable et échéancier

Chef de division dotation
Septembre 2012 à décembre 2013

5.2.4 Communication

Communication avec les gestionnaires-clients

Observations

Des procédures concernant le processus de dotation sont disponibles sur l'intranet de la Ville, à l'intention des gestionnaires. Malgré l'existence de ces procédures, les demandes de personnel reçues des gestionnaires-clients sont parfois incomplètes, parfois erronées. La correction d'erreurs et d'informations manquantes occasionne un délai supplémentaire et du travail pour la conseillère. De façon générale, les erreurs sont corrigées sans qu'il y ait nécessairement de rétroaction effectuée au gestionnaire-client. De plus, il n'y a pas d'accusé de réception de la demande de personnel, ce qui ne permet pas de consigner de l'information sur les délais.

La communication avec les gestionnaires-clients est effectuée selon les besoins, en ce qui a trait aux dossiers de dotation en cours. Cependant, les gestionnaires-clients ne sont pas toujours informés de façon systématique de l'avancement d'un dossier. Il n'y a pas non plus de rencontres à date déterminée avec les gestionnaires-clients afin d'échanger de façon plus générale sur les enjeux et les objectifs en matière de dotation, et de connaître les particularités des services.

Lors du processus de recrutement externe, le gestionnaire-client n'a pas d'information concernant la rémunération globale, ce qui a un impact sur le recrutement d'un candidat. En effet, le gestionnaire-client ne possède pas toutes les informations pertinentes à la prise de décision ou pour attirer un candidat potentiel.

Étant donné l'absence d'un délai standard de dotation fondé sur des données documentées, les gestionnaires-clients trouvent parfois que les délais sont supérieurs au délai souhaité. Le manque de communication sur le délai standard ne permet pas aux gestionnaires-clients de bien comprendre les délais reliés aux contraintes des conventions collectives.

Recommandations

La direction devrait :

- identifier de façon systématique les sources d'erreur commises par les gestionnaires-clients sur les demandes de personnel, préparer une communication ciblée sur les sources d'erreur et offrir une assistance au gestionnaire au besoin ;
- instaurer des rencontres trimestrielles de suivi avec les gestionnaires-clients afin de permettre le partage d'informations et la communication des enjeux ;
- de concert avec la division de la rémunération, implanter un outil permettant le calcul de la rémunération globale, et en informer le gestionnaire-client ; et
- communiquer aux gestionnaires-clients les informations relatives aux délais de dotation à la suite de la compilation des informations de la feuille de cheminement.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- réviser la procédure concernant la demande de personnel et la diffuser à l'ensemble des gestionnaires ;
- évaluer les possibilités de communiquer les informations aux gestionnaires ;
- évaluer la possibilité de transmettre annuellement aux employés une correspondance détaillant leur rémunération globale ; et
- communiquer aux gestionnaires-clients les informations relatives aux délais de dotation à la suite de la compilation des informations de la feuille de cheminement.

Responsable et échéancier

Chef de division dotation, Chef de division rémunération et conseillères dotation
Septembre à décembre 2013

Communication avec les candidats

Observations

Les candidats ne sont pas informés de façon systématique de l'avancement du processus. De plus, tel qu'il a été mentionné précédemment, les méthodes de communication varient d'une personne à l'autre, ce qui a un impact sur le service à la clientèle et sur l'image projetée par la Ville.

Recommandations

La direction devrait définir des normes de communication avec les candidats et informer ces derniers des délais prévus.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- évaluer les besoins en matière de communication avec les candidats internes et externes ;
- mettre en place des normes de communications ; et
- établir et mettre en place des mécanismes de contrôle pour s'assurer du respect des normes.

Responsable et échéancier

Chef de division dotation
Décembre 2013

Ville de Longueuil
Rapport de vérification — Processus de la cour municipale

6.1
SOMMAIRE

6.2
OBSERVATIONS

6.1 Sommaire

6.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

La cour municipale de Longueuil s'est donnée comme mission d'atteindre l'équilibre entre une saine administration de la justice et une gestion efficace des ressources financières, humaines et matérielles. En tant que compétence d'agglomération, la cour municipale est assujettie à la Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations ; d'autres lois et réglementations encadrent ses activités, notamment le Code de procédure pénale, le Code de la sécurité routière, la Loi sur les tribunaux judiciaires, la Loi sur les cours municipales et les règlements municipaux.

Chaque année, la cour municipale de Longueuil traite environ 135 000 constats d'infractions reliées au Code de la sécurité routière ou aux règlements municipaux, qui génèrent au total plus de 16 M$ de revenus. En outre, elle gère et contrôle la perception des revenus des amendes et l'exécution des sentences pour l'ensemble de ce territoire. Chaque mois, elle remet à chaque ville les amendes perçues sur leur territoire. Les activités reliées à la gestion de la cour municipale requièrent les services de 38 personnes, dont les deux tiers sont principalement affectés au service du greffe (service à la clientèle, perception et encaissement, saisie de l'information au système de perception) et l'autre tiers à la gestion des auditions (mise aux rôles, inscription et archivage des jugements).

Actuellement, les constats d'infraction émis sur le territoire sont produits manuellement par les différents services responsables de faire appliquer la réglementation et les lois en vigueur (service de police, agents de stationnement, service de l'urbanisme, service de protection des incendies, Réseau de transport de Longueuil). Depuis quelques années, les gestionnaires envisagaient d'acquérir un système embarqué d'émission de constats d'infraction. Le conseil d'agglomération a adopté en juillet 2011 un règlement à cet effet.

Suivi des constats

Le suivi des constats en circulation, des plaidoyers réels ou réputés et des paiements reçus est effectué à l'aide du logiciel de gestion « Cour municipale d'Unicité » (ci-après « système Unicité »).

La cour municipale acquiert les formulaires de constats d'infraction auprès d'un imprimeur et, sur demande, les achemine aux différents services chargés de faire respecter la réglementation et les lois en vigueur. La séquence numérique des constats acquis et transmis par la cour est saisie au système Unicité.

Les différents services, notamment le service de police, doivent transmettre à la cour les récépissés des livrets indiquant les séquences numériques remises à chacun (policiers, agents de stationnement), aux fins de saisie dans le système Unicité. Une équipe de trois personnes à la cour municipale est attitrée à la saisie des constats, et le délai de saisie varie entre 15 et 20 jours. Les constats d'infraction sont conservés en dossier ; lorsque le montant inscrit sur le constat d'infraction n'est pas celui généré automatiquement par le système, les commis doivent l'ajuster manuellement. À la fin de leur quart de travail, les commis impriment un rapport des constats saisis, vérifient l'exactitude des données inscrites et font les corrections nécessaires.

Processus d'encaissement

Deux commis sont attitrés au tri du courrier. Ils estampent la date de réception sur les documents, retirent les chèques des enveloppes et les déposent dans le coffre pour traitement selon l'ordre chronologique de réception.

Le traitement de tous les encaissements est assuré par deux ou trois caissiers à la cour municipale ; au total, 11 personnes agissent à titre de caissiers à tour de rôle. Sur réception d'un paiement, les caissiers émettent un reçu informatique au contrevenant et l'autre copie est versée au dossier du contrevenant.

Le défendeur peut aussi régler son constat auprès de la plupart des institutions financières. La cour reçoit alors un transfert électronique automatique de l'institution financière fournisseur des services bancaires de la Ville. Enfin, un défendeur peut conclure une entente de paiement avec la cour municipale pour régler son amende en plusieurs versements.

Plaidoyers

Selon les dispositions du Code de procédure pénale, une personne qui reçoit un billet d'infraction est tenue, dans les 30 jours de la signification du constat, d'enregistrer un plaidoyer de non-culpabilité ou de culpabilité.

Le défendeur peut soumettre un plaidoyer de non-culpabilité, même s'il a payé partiellement ou intégralement le montant du constat émis ; son dossier est alors transmis au procureur pour être mis aux rôles et un avis d'audition est transmis au défendeur. Si ce dernier a effectué un paiement, le montant versé constitue un dépôt, et un reçu indiquant le montant de la caution est émis. Ce dépôt est consigné au dossier du contrevenant et des frais de cour s'ajouteront s'il est déclaré coupable. Si le défendeur est acquitté, l'information est saisie au système Unicité et la caution lui est remboursée, ce qui met fin au processus.

Si le défendeur n'envoie pas de plaidoyer de non-culpabilité et qu'il ne paie pas intégralement le solde du constat dans les délais prévus par la loi, le jugement de culpabilité par défaut est rendu par le juge ou le juge de paix et un avis de jugement est émis (cause ex parte).

Dans tous les cas, à moins qu'un défendeur obtienne un jugement favorable, un avis de points d'inaptitude est envoyé électroniquement à la Société d'assurance automobile du Québec (ci-après « SAAQ »).

Processus d'inscription des jugements sur tenue d'audience

Le juge qui rend les jugements a l'autorité nécessaire pour réduire ou augmenter la peine. La cour saisit l'information de jugement au système Unicité et ajoute des frais de cour à la créance, s'il y a lieu. Si le juge déclare le défendeur non coupable, la cour indique le jugement au dossier et la créance est alors annulée.

Ajustements

Le système informatique permet la saisie d'ajustements afin de réduire ou d'éliminer une créance. Les ajustements sont tous saisis dans la même interface du système Unicité. Les droits d'accès à l'interface d'ajustements sont restreints à quelques ressources de la division du greffe, soit à la greffière, aux deux percepteurs, au chef de section et au responsable des encaissements.

Les ajustements peuvent être de deux types :

- Les annulations de peine à la suite de procédures légales ; et
- Les procédures administratives.

6.1.2 Objectif de la vérification

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

- les contrôles mis en place à la cour municipale permettaient d'atténuer les risques d'erreurs ;
- les ressources étaient utilisées avec efficience ;
- les processus et les activités réalisés par la cour municipale respectaient les lois et les règlements en vigueur.

6.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a principalement porté sur l'encadrement des activités reliées à la gestion des revenus provenant des amendes, au suivi des constats d'infraction, à la comptabilisation des revenus, à la perception des amendes et à la reddition de comptes effectuée par la cour municipale. Le processus analysé débute par la réception de formulaires de constats d'infraction d'un fournisseur externe, jusqu'à l'enregistrement aux livres du paiement relatif aux constats d'infraction ou de la saisie au système d'un verdict de non-culpabilité.

Les travaux de vérification ont débuté à la fin de l'année 2010 et se sont terminés au courant de 2011. Puisque près de 97 % des constats émis sont reliés à des infractions au Code de la sécurité routière, à la circulation et aux stationnements municipaux, nos travaux ont porté principalement sur ce type d'infraction.

6.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification utilisés ont été les suivants :

- entrevues avec les principaux intervenants de la cour municipale ;
- préparation d'un diagramme d'acheminement du processus ;
- examen d'un échantillon de dossiers d'infraction ;
- examen, sur base d'échantillon, de la suite numérique des constats d'infraction au système ;
- examen, sur base d'échantillon, de la suite numérique des constats d'infraction papier ;
- examen de la documentation pertinente telle que les statistiques de la cour, la fiche technique du budget 2011 de la cour municipale, les listes ou rapports produits par le système (liste des dossiers suspendus, rapport des ajustements manuels), les balancements de caisses et les bordereaux de dépôt ;
- examen de la réglementation et des lois en vigueur.

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

6.1.5 Pratiques positives

Au cours de notre vérification, nous avons observé plusieurs pratiques positives qui méritent d'être soulignées. Ces bonnes pratiques ont été mises en place par la cour municipale avant la réalisation du mandat de vérification :

Le logiciel de gestion utilisé par la municipalité, le système Unicité, est éprouvé et utilisé dans la majorité des municipalités au Québec. Selon le site Internet de la compagnie, ce système de gestion serait implanté dans plus de 90 % du marché. Par ailleurs, il est mis régulièrement à jour en fonction des changements législatifs et est doté de plusieurs contrôles efficaces :

- relevé des corrections manuelles effectuées ;
- relevé des anomalies ;
- relevé des comptes clients ;
- relevé des sommes perçues et remises aux bénéficiaires ; et
- journalisation des consultations.

Selon le rapport de visite de la cour municipale de la Ville de Longueuil émis par la SAAQ, la cour municipale respecte toutes les exigences de la SAAQ en matière de protection des renseignements personnels. Dans le cadre de ses travaux, la SAAQ vérifie, à l'aide de la journalisation des requêtes d'informations au système, que la consultation par les employés d'informations nominatives au système est en lien avec un constat émis.

Le système utilisé par la cour envoie automatiquement l'avis de points d'inaptitude à la SAAQ dès qu'un défendeur plaide coupable ou qu'un jugement de culpabilité par la cour est émis, qu'il y ait eu audience ou non (pour les causes ex parte). Par conséquent, il est assuré que la SAAQ recevra l'information sur l'infraction commise, que le défendeur effectue son paiement ou non.

Des contrôles sont mis en place afin de limiter le risque lié à la perception en argent comptant des amendes apparaissant aux constats d'infraction. Chacune des caisses de la cour municipale est équipée de moyens de détection de fausse monnaie et le système émet automatiquement un reçu lors de l'encaissement de l'amende. Les employés de la cour sont assignés comme caissiers sur base rotative et ils font l'objet d'une enquête de sécurité avant leur embauche.

La cour municipale a pris l'initiative d'informer le Service de police lorsque des constats lui sont envoyés plus d'un mois après qu'ils aient été signifiés ou lorsqu'il y a eu oubli de signifier le constat au contrevenant, de façon à réduire ultérieurement les frais (huissier ou poste certifiée) pour le faire.

Les numéros de constats sont dotés d'un chiffre validateur, qui doit être également saisi au système lors de leur distribution aux services chargés de faire appliquer la réglementation en vigueur. La présence de ce chiffre validateur permet de s'assurer de l'adéquation du numéro de constat saisi. Ceci constitue une bonne pratique puisqu'elle permet de limiter les erreurs de dossiers lors de la saisie au système ou de paiements.

6.1.6 Conclusion

L'examen des opérations que nous avons effectué, à partir de sondages, a démontré que :

- les amendes et les frais imposés au contrevenant lors de l'émission d'un constat d'infraction sont ceux prévus notamment au Code de la sécurité routière et aux règlements municipaux et ils ont été correctement saisis au système ;
- les encaissements reçus ont bien été comptabilisés dans le dossier du contrevenant ;
- les jugements émis par la cour ont été correctement saisis au système et que les frais de cour ont été ajoutés, selon la réglementation en vigueur ;
- les autorisations requises pour la fermeture d'un dossier ont été obtenues.

Par ailleurs, nos sondages nous ont permis de constater que les sommes d'argent remises aux autres municipalités sont conformes aux modalités prévues à la Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations. Également, nos travaux nous ont permis de constater que la reddition de comptes au juge en chef et au ministre de la Justice, requise par la Loi sur les cours municipales (L.R.Q., chapitre C-72.01), a été correctement effectuée.

6.1.7 Principales observations et recommandations

Notre vérification a relevé quelques faiblesses notamment à l'égard des éléments suivants :

- L'utilisation des constats manuels.
- Les processus d'ajustements et de retraits.
- Le traitement des ententes de paiement.
- Le calcul de la provision pour créances douteuses.

6.1.8 Résumé des commentaires de la direction

La Direction de la cour municipale, en collaboration avec les autres directions concernées, mettra en œuvre des plans d'action afin d'implanter l'ensemble des recommandations d'ici la fin 2013.

6.2 Observations

6.2.1 Utilisation de constats manuels

Observation

Les constats sont produits manuellement et saisis ensuite au système. Les risques d'erreurs sont augmentés autant au moment d'émettre le constat d'infraction (pas de contrôle systématique de la saisie intégrale et intègre des données sur l'infraction et le contrevenant) que lors de la saisie ultérieure au système. De plus, puisque les commis vérifient eux-même leur travail, il existe un risque de non-détection. Si les constats ne sont pas remis en mains propres aux contrevenants, ceci augmente le risque de prescription de constats non signifiés.

Occasionnellement, des constats sont envoyés à la cour plus d'un mois après la signification de l'infraction et certains constats annulés ne parviennent pas à la cour municipale, ce qui occasionne des bris de séquence ne pouvant être expliqués.

En résumé, nous constatons que l'utilisation de constats manuels crée des inefficiences dans le processus et augmente les risques d'erreurs. La mise en place d'un système embarqué d'émission de constats comporterait plusieurs avantages :

- élimination importante des transferts et de la manipulation des constats et des récépissés ;
- réduction et simplification de la gestion des stocks de livrets d'infraction ;

- réduction du temps consacré à la saisie au système et distribution automatique des montants aux postes budgétaires ;
- élimination du délai de saisie, donc disponibilité plus rapide de l'information.

Bien que l'implantation d'un système informatisé d'émission des constats soit prévu pour la fin 2013, des constats manuels d'infraction continueront de circuler pour faire face aux imprévus technologiques. Par conséquent, les recommandations suivantes seraient quand même applicables.

Recommandations

La direction devrait :

- continuer à sensibiliser les services ou organismes responsables de l'application de la réglementation à mettre en place des mesures de contrôle appropriées afin de limiter la perte de constats d'infraction :
- s'assurer, sur base d'échantillonnage qu'une vérification de la saisie des données au système est effectuée par un autre commis que celui qui a saisi l'information sur les constats d'infraction ;
- s'assurer que le système embarqué d'émission de constats offre un moyen de communication directe avec les systèmes de la cour ;
- s'assurer que le système embarqué d'émission de constats permet la lecture du code à barres sur le permis de conduire et qu'il est capable de reconnaître les informations sur le certificat d'immatriculation, de façon à réduire la saisie manuelle d'information.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le 7 juillet 2011, le conseil d'agglomération de la Ville de Longueuil a adopté le règlement CA-2011-168 autorisant l'acquisition de terminaux véhiculaires et décrétant, à cette fin et pour le paiement du déploiement des applications véhiculaires, un emprunt (SE-2011-917).

Selon l'échéancier, l'implantation du système de billetterie électronique est prévue pour décembre 2013. Des rencontres ont déjà eu lieu entre les intervenants de la cour municipale, du service de police et des ressources informationnelles, afin de convenir de certains processus et fonctionnalités (p. ex., transmission automatisée des constats d'infraction au logiciel Unicité, validation et contrôle des données, lecteurs de code à barres).

Le processus de contrôle qualité de la saisie manuelle des constats d'infraction a fait l'objet d'une révision. Ce processus inclut désormais des vérifications ponctuelles sur la base d'échantillonnage fait par une autre personne que celle ayant fait la saisie.

Nos efforts de sensibilisation seront maintenus auprès des responsables du Service de police concernant la transmission des constats d'infraction à la cour dans les meilleurs délais.

Responsable et échéancier

Cour municipale :
Chef de service et greffière de la cour municipale.

Ressources informationnelles :
Chef de division Entretien des applications et méthodologie du développement

Service de police de l'Agglomération de Longueuil :
Chef de projet – terminaux véhiculaire

Échéancier :
9 décembre 2013

6.2.2 Processus d'ajustements et de retraits

Observation

Un rapport quotidien indiquant tous les ajustements manuels effectués la journée précédente est imprimé et autorisé par la greffière. Par ailleurs, même si ce rapport comporte le numéro du constat, le montant annulé, la raison, la date et l'utilisateur ayant effectué l'ajustement, près du tiers des raisons évoquées concerne le retrait en vertu de l'article 12 du Code de procédure pénale (Le poursuivant peut, avant l'instruction d'une poursuite, retirer tout chef d'accusation qu'il a porté. Lors de l'instruction, le retrait ne peut être effectué qu'avec la permission du juge. Le poursuivant doit faire parvenir un avis de retrait au défendeur et au greffier lorsque ces derniers ne sont pas présents lors du retrait.) Ces demandes de retrait au procureur de la Ville de Longueuil ou auprès d'une firme privée engagée par les villes de Boucherville, Brossard, St-Lambert et St-Bruno peuvent provenir d'un policier ou d'un demandeur.

La greffière reçoit l'avis de retrait et en prend acte, tel que prévu par le Code de procédure pénale.

Recommandations

Considérant le pouvoir que la loi accorde au procureur de la poursuite, nous recommandons que par souci de transparence, qu'une liste des retraits en vertu de l'article 12 du Code de procédure pénale soit soumise au service du greffe de chacune des cinq villes liées de l'agglomération.

Commentaires et plan d'action de la direction

En collaboration avec la Direction des ressources informationnelles, un rapport mensuel des retraits de la poursuite sera développé. Ce rapport contiendra le numéro du constat d'infraction, le nom du défendeur, le chef d'accusation et le montant de l'amende et des frais. Ce rapport sera transmis mensuellement au service du greffe de chacune des cinq villes liées de l'agglomération.

Responsable et échéancier

Chef de service et greffière de la cour municipale.
Mise en production d'ici la fin de l'année 2012.

6.2.3 Traitement des ententes de paiement

Observation

La cour municipale évalue présentement la possibilité de mettre en place un mécanisme permettant d'automatiser les prélèvements bancaires lors d'ententes de paiement avec le contrevenant. Les fonctionnalités sont disponibles à même le système Unicité présentement utilisé par la cour, mais des ententes sont requises avec les institutions financières pour les mettre en opération.

Recommandations

Nous recommandons à la Ville d'effectuer une analyse des avantages qu'ils retireraient de l'implantation de ce mécanisme.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une analyse établissant les coûts et bénéfices du service de paiements par prélèvements bancaires automatisés sera soumise au Directeur des services juridiques pour autorisation.

Responsable et échéancier

Chef de service et greffière de la cour municipale.
printemps 2013

6.2.4 Calcul de la provision à l'égard des comptes débiteurs pour créances douteuses

Observation

La provision pour créances douteuses calculée par la cour municipale de Longueuil est établie à partir de l'âge des comptes débiteurs en appliquant des pourcentages établis depuis plusieurs années ; cette provision ne repose pas sur une appréciation globale des comptes débiteurs. L'établissement de la provision n'est pas conforme au Manuel de présentation de l'information financière municipale, qui stipule que deux provisions doivent être établies sur une base estimative afin de procéder à une appréciation globale des comptes débiteurs, soit :

- une provision suffisante pour tenir compte des situations de contestation ;
- une provision pour tenir compte des créances douteuses et des situations de culpabilité où des travaux compensatoires ou autres peines pourraient être appliqués au lieu d'exiger le paiement de la créance.

Ces estimations devraient être basées sur les expériences antérieures ou les statistiques disponibles

Recommandation

Nous recommandons à la cour municipale de revoir la méthode d'établissement de la provision à l'égard des comptes débiteurs liés aux amendes afin de se conformer au Manuel de présentation de l'information financière municipale, et ce, bien que l'impact sur le plan des états financiers ne soit pas considéré important.

Commentaires et plan d'action de la direction

En collaboration avec le Service des finances, une analyse des provisions pour créance douteuse basée sur les statistiques des années antérieures est actuellement en phase d'élaboration.

Responsable et échéancier

Chef de service et greffière de la cour municipale.
Pour la production des rapports de fin d'année financière 2012.

CHAPITRE 7

Statut des plans d'action

Au début de 2012, j'ai procédé au deuxième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus d'approvisionnement et des comptes à payer à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2004 et un premier suivi avait été effectué en 2008.
La vérification avait pour objectif de s'assurer que :

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

Ville de Longueuil Suivi — Processus d'approvisionnement et des comptes à payer

Les résultats de cette vérification ainsi que les plans d'action ont été publiés dans le tome 2 du rapport annuel 2004 du Vérificateur général et les résultats du suivi ont été publiés dans le rapport 2008-2009 du Vérificateur général.

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

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2004, 24 recommandations avaient été émises ; à la suite du premier suivi effectué, 10 recommandations avaient été appliquées, 11 avaient été partiellement appliquées de façon satisfaisante, 1 avait été appliquée de façon insatisfaisante et 2 avaient été rejetées.

Depuis 2008-2009, des 12 recommandations restantes, 3 ont été appliquées, 8 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante et 1 a été rejetée. Les directions se sont engagées à poursuivre leurs travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	

Gestion de la fonction et organisation du travail de la Division des approvisionnements

Émission et modification du bon de commande

Évaluer l'envoi des demandes d'achat par le requérant à la Division des approvisionnements avant leur approbation, afin de permettre à la Division des approvisionnements d'effectuer les recherches sur les prix en vigueur, les délais de livraison, etc., d'indiquer ces informations sur la demande d'achat et de retourner cette dernière au requérant aux fins d'approbation avant d'émettre le bon de commande				● ● (4) 70 %	

État actuel

Il arrive qu'une estimation soit envoyée sur demande au requérant, par courriel, à la suite des recherches effectuées par la Division des approvisionnements avant l'approbation de la demande d'achat. L'analyse de l'impact de la procédure voulant que les demandes d'achat soient acheminées par le requérant à la Division des approvisionnements avant leur approbation sera effectuée au plus tard en décembre 2013.

Toutefois, une fonctionnalité du progiciel comptable sera activée à l'automne 2012, ce qui permettra de définir une tolérance pour une différence de prix afin d'encadrer systématiquement les divergences de prix entre la demande d'achat et le bon de commande. Au-delà de cette tolérance, le requérant devra approuver la nouvelle demande d'achat. Entre-temps, ce travail est effectué subjectivement par les acheteurs.

Date de bon de commande postérieure à celle de la facture et utilisation du processus de demande de paiement sans émission de bon de commande

Effectuer une évaluation de l'utilisation des demandes de paiement sans émission de bons de commande pour des achats ou des dépenses modiques.				● (3) 60 %	

État actuel

Une rencontre entre la Division des approvisionnements et la Direction des finances, afin d'analyser les impacts d'une telle procédure, a eu lieu à l'automne 2011. L'évaluation de l'utilisation des demandes de paiement sans émission de bons de commande pour des achats ou des dépenses modiques se fera en 2013 après la mise à niveau du progiciel comptable.

Suivi des bons de commande

Utiliser le processus de commande pour assurer l'obtention du meilleur prix, éviter les retards indus de livraison et permettre une saine relation avec les fournisseurs.				● (3) 60 %	

État actuel

La Division des approvisionnements favorise et encourage l'utilisation du processus habituel pour l'acquisition de biens et de services. Cependant, il y aura toujours des acquisitions effectuées sans l'intervention de la Division des approvisionnements dans la structure actuelle.

Toutefois, l'ébauche d'une nouvelle politique d'approvisionnement responsable, de nouvelles normes et de nouveaux processus ont été élaborés afin de mieux définir les rôles et responsabilités de chaque intervenant ainsi que les processus à appliquer pour diverses acquisitions selon leur nature et leur valeur. L'ébauche de cette nouvelle politique d'approvisionnement responsable est à finaliser et sera soumise aux fins d'approbation au Comité de direction de la Ville à la fin de l'été 2012.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Insuffisance de documentation du processus décisionnel des comités de sélection lors de l'utilisation de critères de sélection					
Utiliser le formulaire Aide-mémoire du secrétaire de comités de sélection proposé dans le Guide du secrétaire de comités de sélection sur le processus de sélection des fournisseurs pour les organismes municipaux, émis par le Secrétariat du Conseil du trésor.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Séparation des achats aux fins d'appel d'offres					
Développer, de concert avec les requérants, un plan d'action pour regrouper les achats identiques et pour intégrer les achats de même nature de façon à bénéficier de meilleurs prix et mieux gérer la charge de travail à la Division des approvisionnements.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Épuration de la liste préparée en vertu de l'article 477.3 de la Loi sur les cités et villes					
Faire l'exercice de correction de la liste pour l'ensemble des services de la Ville, selon des critères clairement définis. Entreprendre une réflexion pour obtenir du système informatique une information facilement utilisable par le personnel pour préparer cette liste. Revoir la présentation de la liste pour en permettre une lecture plus facile. Donner des directives précises aux membres du personnel pour leur permettre de préparer la liste selon les exigences de l'article 477.3 de la Loi sur les cités et villes.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	● (3) 60 %	
État actuel Cette liste est toujours produite à partir de trois sources d'information. Toutefois, la mise à niveau du progiciel comptable à l'automne 2012 permettra de produire la liste en diminuant les ajustements manuels et en facilitant les recherches, le cas échéant, par l'ajout de données pertinentes. De plus, des sources de données déjà identifiées et d'autres potentielles seront analysées en 2013 afin de valider leur utilisation pour automatiser le plus possible l'émission de la liste.					
Absence de piste de vérification relativement à la réception de marchandises					
Enregistrer si possible la réception des marchandises par une personne autre que le requérant.	●●●●●●				
État actuel Bien qu'idéalement ce soit plus fonctionnel, aucune centralisation de réception n'est prévue.					

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Gestion de la fonction et organisation du travail de la Direction des comptes à payer					
Procédure informelle de gestion des déboursés					
Développer des procédures, les soumettre à l'approbation de la Direction des finances et les distribuer au personnel.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	● (3) 60 %	
État actuel L'énergie a été dévolue à documenter de façon très détaillée la procédure de fin d'année. La rédaction de la procédure concernant la gestion courante des comptes à payer sera terminée en fin d'année 2012.					
Chèques retournés au requérant					
Rédiger une procédure d'exception officielle relativement à l'envoi des chèques.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● (4) 70 %	
État actuel Une feuille hebdomadaire est utilisée pour permettre la libération des paiements incluant les demandes de retourner les chèques au requérant. Cette feuille est signée par le chef de département des comptes à payer et le chef de division comptabilité. D'ici décembre 2012, une analyse de ces types de paiement sera effectuée afin de répertorier l'ensemble des situations qui justifient la libération des paiements et par la suite, une procédure d'exception sera rédigée.					
Modification des prix unitaires par les commis des comptes à payer					
Documenter la pratique actuellement en vigueur et la faire approuver par la haute direction.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Élaborer un rapport d'exception présentant les corrections, qui pourrait être remis au chef de section comptes à payer ainsi qu'à la Division des approvisionnements. Le service requérant devrait aussi en être avisé lorsque la différence de prix est importante.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Sécurité de l'application du système financier					
Accès répandu à la fonction de modification du fichier maître des fournisseurs					
Évaluer la possibilité de créer deux types de fournisseurs dont les accès seraient restreints, dans un premier temps, à la Division des approvisionnements pour les fournisseurs de la Ville et, dans un deuxième temps, au service des comptes à payer pour les employés et citoyens.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	● (3) 50 %	
État actuel Les éléments de création de type de fournisseurs n'ont pas été retenus lors de l'implantation de la mise à niveau du progiciel comptable. Pour le moment, il n'est pas possible d'appliquer cette recommandation, car les champs nécessaires à la mise en application de celle-ci ne sont pas disponibles. L'évaluation de la possibilité de créer deux types de fournisseurs dont les accès seraient restreints sera complétée après la mise à niveau du progiciel comptable en 2013.					
Les changements au fichier maître des fournisseurs ne sont pas toujours révisés					
Réviser les modifications ainsi que les nouveaux enregistrements effectués.	●●●●●●	●●●●●●			
Examiner la nouvelle version des rapports qui seront offerts par la mise à jour du module dont l'implantation est prévue pour 2006. Entre-temps, le rapport actuellement disponible devrait être utilisé.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	● (3) 50 %	
État actuel Le volet « gestion des fournisseurs » n'a pas été retenu lors de l'implantation de la mise à niveau du progiciel comptable pour cause de manque de budget. Présentement, il n'y a pas de révision formelle des modifications ainsi que des nouveaux enregistrements effectués au fichier maître des fournisseurs puisque le système ne peut produire des rapports qui mettraient en lumière ces informations. Toutefois, il est prévu d'ici la fin 2012 de statuer sur la faisabilité du système existant de produire des rapports de gestion facilitant la révision des modifications ainsi que des nouveaux enregistrements effectués au fichier maître des fournisseurs.					

Remarque :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ●●● Rejetée
- ●●● Non appliquée ou reportée
- ●●● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisant
- ●●● Partiellement appliquée : progrès satisfaisant
- ●●● Appliquée

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 %

CHAPITRE 8

Statut des plans d'action

Au début 2012, j'ai procédé au quatrième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de taxation à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2003 et 2004. Un premier suivi avait été effectué en 2006, un deuxième en 2007 et un troisième en 2008. La vérification avait pour objectif de s'assurer que :

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

Ville de Longueuil Suivi – Processus de taxation

Les résultats de cette vérification ainsi que les plans d'action de la Direction ont été publiés dans le rapport annuel 2003 du Vérificateur général et les résultats des suivis ont été publiés, respectivement, dans les rapports 2006, 2007 et 2008-2009 du Vérificateur général.

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

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2003, 18 recommandations avaient été émises et à la suite des suivis effectués, 16 avaient été appliquées et 2 avaient été partiellement appliquées de façon satisfaisante.

Depuis 2008-2009, les deux recommandations restantes sont toujours 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.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Respect des lois, règlements et directives en vigueur					
Calcul du coût de revient non suffisamment détaillé					
Établir un système de calcul du coût de revient des biens et services offerts et tarifés à la population de la Ville en priorisant certains types de biens et services.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● **(4) 85 %**	

État actuel

Le projet de tarification de l'eau potable est amorcé. Le 15 novembre 2011, le règlement CO-2011-705 a été adopté imposant des normes d'installation et d'entretien des instruments de mesure de quantité d'eau et fixant les règles de calcul de la compensation de l'eau. La tarification à la consommation se fera en 2014 pour les immeubles industriels, commerciaux et institutionnels (ICI). Tout permis de construction résidentielle émis après l'approbation du règlement exigera l'installation de compteurs d'eau pour ces immeubles. Il n'est pas prévu de tarifer ces immeubles. L'objectif de la Ville est d'être en mesure de produire un bilan d'eau.

L'installation des compteurs d'eau des immeubles ICI existants est en cours et la majorité des compteurs devraient être installés d'ici le 31 décembre 2012

En 2012, la répartition des dépenses des services de soutien entre la Ville et l'agglomération sera revue afin de s'assurer qu'elle est optimale.

Sécurité informatique					
Absence d'un plan de relève informatique documenté					
Élaborer un plan de relève informatique.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	● **(3) 60 %**	
Tester le plan périodiquement.	●●●●●●	●●●●●●			

État actuel

Un plan de relève informatique a été réalisé ; il couvre les principaux éléments de l'infrastructure (les équipements de réseautique et de téléphonie, les serveurs, les bases de données, le stockage et le service courriel de la Ville).

La Direction des ressources informationnelles (DRI) 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 3 directions. La participation des directions à ce projet est volontaire.

Les démarches pour l'élaboration des plans sectoriels de continuité des affaires sont terminées. De concert avec la Direction générale, il a été convenu que les directions souhaitant établir de tels plans devront soumettre leurs demandes à la Direction des ressources informationnelles aux fins d'évaluation et de priorisation.

Pour la Direction des finances, le volet Taxation/Perception a été perturbé au cours des dernières années par l'annonce d'un changement de fournisseur pour l'application principalement utilisée. Depuis le début 2012, le nouveau fournisseur a été confirmé. Donc, des rencontres pour élaborer le plan de relève pour le volet Taxation/Perception auront lieu à l'automne 2012 avec la Direction des ressources informationnelles. L'objectif visé est de concevoir le plan de relève pour 2013.

Remarque :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ●●● Rejetée
- ●●● Non appliquée ou reportée
- ●●● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisant
- ●●● Partiellement appliquée : progrès satisfaisant
- ●●● Appliquée

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 %

CHAPITRE 9

Statut des plans d'action

Au début de 2012, j'ai procédé au deuxième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus d'évaluation à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2004-2005 et un premier suivi avait été effectué au cours de la période 2009 à 2011. La vérification 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'efficience et d'efficacité ;
- 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'action de la direction ont été publiés dans le rapport annuel 2005 du Vérificateur général et les résultats du premier suivi ont été publiés dans le rapport 2010-2011 de la Vérificatrice générale.

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

Ville de Longueuil Suivi – Processus d'évaluation

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2005, 23 recommandations avaient été émises ; à la suite du premier suivi effectué, 12 recommandations avaient été appliquées, 10 avaient été partiellement appliquées de façon satisfaisante et 1 n'avait pas été appliquée.

Depuis 2010-2011, des 11 recommandations restantes, de légers progrès ont été réalisés ce qui fait que 10 recommandations sont toujours partiellement appliquées de façon satisfaisante et 1 recommandation n'est toujours pas appliquée. La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Gestion de la fonction et organisation du travail					
Les contrats d'impartition de services ne sont ni à jour ni gérés de façon optimale					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●● **(5) 90 %**	
État actuel Le module informatique de gestion mobile des inspections est en cours d'implantation chez le fournisseur de service professionnel. Il sera totalement opérationnel en janvier 2013 et à la suite de cette implantation, un suivi des inspections effectuées par le fournisseur sera réalisé et un tableau de bord sera élaboré.					
Absence d'ententes de services claires et documentées entre la direction et les autres directions/services de la Ville					
Établir, en collaboration avec les autres directions/services, des ententes de services 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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●● **(5) 90 %**	
État actuel Le transfert électronique des permis est opérationnel pour les villes de Boucherville, Brossard, Saint-Bruno et Saint-Lambert depuis juin 2011 et depuis mai 2012 pour la Ville de Longueuil. La demande d'informations pour les services dans les nouvelles rues est centralisée au service de la tenue à jour de la direction depuis juillet 2011. De plus, une démarche est entreprise, par le biais du comité directeur de la géomatique, avec le Service de la géomatique pour l'inscription sur la cartographie numérique, d'ici le 31 décembre 2012, des informations sur l'installation des services, ce qui facilitera davantage le travail de la Direction de l'évaluation.					
Tenue à jour du rôle d'évaluation foncière					
Documentation inadéquate des dossiers d'évaluation					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●● **(5) 90 %**	
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● **(4) 80 %**	
État actuel Le module informatique de gestion mobile des inspections est en cours d'implantation chez le fournisseur de service professionnel et à l'interne pour les propriétés commerciales, industrielles et institutionnelles (CII) et résidentielles. Il sera totalement opérationnel en janvier 2013 et ceci complétera l'informatisation des dossiers. La documentation de la procédure informelle de supervision et de révision des modifications des valeurs des unités d'évaluation devrait être réalisée d'ici juin 2013, soit après l'implantation finale du module informatique de gestion mobile des inspections.					

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Délais dans le traitement de certaines modifications au rôle d'évaluation foncière					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● (4) 75 %	
État actuel Selon la direction, une amélioration a été notée au niveau des délais de traitement par rapport au dernier suivi, mais l'objectif de traiter toutes les modifications au rôle d'évaluation foncière dans un délai de 180 jours n'est pas respecté pour le traitement de certaines d'entre elles. La direction prévoit être en mesure d'atteindre son objectif d'ici juin 2013.					
Incohérence entre la responsabilité et les autorisations des modifications apportées à la matrice graphique					
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.	●●●●●●	●●●●●●			
État actuel La direction va entreprendre la démarche de récupération de la gestion de la matrice graphique d'ici septembre 2013.					
Erreurs dans certaines listes obtenues					
Prendre des mesures pour s'assurer : ■ de la standardisation de l'information saisie au progiciel; et ■ que les informations reçues des autres directions/services de la Ville sont complètes.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●● (5) 90 %	
État actuel Le transfert électronique des permis est opérationnel pour les villes de Boucherville, Brossard, Saint-Bruno et Saint-Lambert depuis juin 2011 et depuis mai 2012 pour la Ville de Longueuil. La demande d'informations pour les services dans les nouvelles rues est centralisée au service de la tenue à jour de la direction depuis juillet 2011. De plus, une démarche est entreprise, par le biais du Comité directeur de la géomatique, avec le Service de la géomatique pour l'inscription sur la cartographie numérique, d'ici le 31 décembre 2012, des informations sur l'installation des services, ce qui facilitera davantage le travail de la Direction de l'évaluation.					
Progiciel					
Le processus de gestion des accès au progiciel est informel					
Officialiser et documenter le processus de gestion des accès au réseau et au progiciel.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●● (5) 90 %	
État actuel Une procédure de vérification des comptes usagers a été élaborée et une révision des accès au progiciel a été effectuée. Il est prévu d'effectuer cette revue tous les ans. D'ici décembre 2012, une procédure sera rédigée afin d'établir les étapes que les directions et le fournisseur doivent suivre lors des cessations d'emploi ou lors de la mutation d'employés de la Ville à l'interne.					

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Absence d'un plan de relève informatique documenté					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	● **(3) 60 %**	
Tester ce plan périodiquement afin d'en valider le bon fonctionnement.	●●●●●●	●●●●●●			

État actuel

Un plan de relève informatique a été réalisé ; il couvre les principaux éléments de l'infrastructure (les équipements de réseautique et de téléphonie, les serveurs, les bases de données, le stockage et le service courriel de la Ville).

La Direction des ressources informationnelles (DRI) 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 3 directions. La participation des directions à ce projet est volontaire.

Les démarches pour l'élaboration des plans sectoriels de continuité des affaires sont terminées. De concert avec la Direction générale, il a été convenu que les directions souhaitant établir de tels plans devront soumettre leurs demandes à la DRI aux fins d'évaluation et de priorisation.

La Direction de l'évaluation vérifiera la disponibilité du responsable du projet à la DRI en 2016.

Politique et procédure de sécurité non documentées de manière officielle					
Établir une politique et une procédure officielles en matière de sécurité informatique.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● **(4) 70 %**	
Communiquer la politique et la procédure à tous les intervenants concernés de la ville.	●●●●●●	●●●●●●			

État actuel

La politique globale de sécurité de l'information et les directives afférentes seront à nouveau soumises à la Direction générale aux fins d'adoption au cours de l'été 2012 et seront ensuite soumises à l'approbation du Comité exécutif.

Une fois la politique adoptée, un plan de communication sera mis en œuvre afin de transmettre l'information pertinente aux employés de la ville et assurer une mise en œuvre progressive des mécanismes prévus dans les documents.

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Accès aux équipements informatiques non adéquatement sécurisé					
Prendre les dispositions nécessaires pour que la salle des serveurs respecte les normes de l'industrie en matière de protection de l'équipement.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● **(4) 80 %**	
Mettre en place une procédure de gestion des cartes d'accès.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● **(4) 70 %**	

État actuel

La salle principale des serveurs, qui comprend près de 80 % des serveurs de la Ville, respecte les normes de l'industrie en matière de protection des équipements. Un projet de règlement sera déposé par le Service du génie au cours de l'été 2012 pour la réfection de la salle secondaire des serveurs. La décision qui sera prise déterminera l'envergure des correctifs qui seront apportés à la salle d'équipements.

La politique globale de sécurité de l'information prévoit les principales directives relatives à la gestion des cartes d'accès.

Sécurité physique

Accès aux immeubles et aux dossiers d'évaluation non adéquatement sécurisé					
Centraliser les dossiers à un même endroit et les conserver dans une salle appropriée.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● **(4) 89 %**	

État actuel

Les dossiers d'évaluation papier sont centralisés depuis le début de l'année 2008, mais ils sont accessibles aux employés d'une autre direction partageant les mêmes locaux. En novembre 2012, la direction déménagera dans des locaux donc l'accès sera restreint. Par ailleurs, un projet de numérisation des dossiers d'évaluation est en cours et il n'y aura plus aucun dossier en version papier d'ici décembre 2012.

Remarque :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ●●● Rejetée
- ●●● Non appliquée ou reportée
- ●●● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisant
- ●●● Partiellement appliquée : progrès satisfaisant
- ●●● Appliquée

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 %

CHAPITRE 10

Statut des plans d'action

Au début de 2012, j'ai procédé au deuxième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de la paie à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2007 et un premier suivi avait été effectué en 2010-2011. La vérification avait pour objectif de s'assurer que :

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

Ville de Longueuil Suivi – Processus de la paie

Les résultats de la vérification ainsi que les plans d'action de la direction ont été publiés dans le rapport 2007 du Vérificateur général et les résultats du premier suivi ont été publiés dans le rapport 2010-2011 de la Vérificatrice générale. Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2007, 20 recommandations avaient été émises ; à la suite du suivi effectué en 2010-2011, 10 recommandations avaient été appliquées et 10 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante.

Depuis 2010-2011, les 10 recommandations restantes sont toujours 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 9 des 10 recommandations partiellement appliquées ne pourront être entièrement appliquées qu'à la suite du déploiement d'une application intégrée de gestion des ressources humaines, paie et gestion du temps prévue pour la fin 2013.

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Recommandations d'ordre générales					
Accès aux différentes fonctionnalités de l'application de paie					
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.				(4) 70 %	
Revoir périodiquement le taux d'écart à analyser				(4) 70 %	
État actuel En août 2011, le conseil de la Ville de Longueuil ainsi que le conseil d'agglomération de la Ville de Longueuil ont adopté un règlement décrétant un emprunt pour financer le coût du déploiement d'une application intégrée de gestion des ressources humaines, paie et gestion du temps. Ce projet a débuté en avril 2012 et comporte trois phases, dont la première consiste à produire la paie. Cette phase sera achevée en juin 2013. Cette nouvelle application permettra d'assurer que les tâches de toutes les fonctions sont séparées. Le taux d'écart à analyser sera abordé avec le fournisseur de la nouvelle application où il sera possible de le personnaliser.					
Accès au site du fournisseur de service de traitement de la paie					
Changer les mots de passe périodiquement.				(4) 70 %	
État actuel L'application utilisée actuellement n'a pas de mécanisme qui incite l'utilisateur à changer périodiquement son mot de passe. Le projet de déploiement d'une application intégrée de gestion des ressources humaines, paie et gestion du temps permettra le changement périodique des mots de passe.					
Documentation de la procédure de gestion des accès et politique de sécurité logique					
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 : ■ 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.				(4) 70 %	
État actuel La politique globale de sécurité de l'information et les directives afférentes seront à nouveau soumises à la Direction générale aux fins d'adoption au cours de l'été 2012 et seront ensuite soumises à l'approbation du comité exécutif. Une fois la politique adoptée, un plan de communication sera mis en œuvre afin de transmettre l'information pertinente aux employés de Longueuil et assurer une mise en œuvre progressive des mécanismes prévus dans les documents.					

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Documentation du plan de relève informatique et du plan de relève opérationnel					
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.				● (3) 60 %	
Soumettre les plans de relève (informatique et opérationnel) à des essais périodiques afin d'en valider le bon fonctionnement.					

État actuel

Un plan de relève informatique a été réalisé ; il couvre les principaux éléments de l'infrastructure (les équipements de réseautique et de téléphonie, les serveurs, les bases de données, le stockage et le service courriel de la Ville).

La Direction des ressources informationnelles (DRI) 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 3 directions. La participation des directions à ce projet est volontaire.

Les démarches pour l'élaboration des plans sectoriels de continuité des affaires sont terminées. De concert avec la Direction générale, il a été convenu que les directions souhaitant établir de tels plans devront soumettre leurs demandes à la Direction des ressources informationnelles (DRI) aux fins d'évaluation et de priorisation.

Aucun plan de relève opérationnel et informatique n'a été mis en place au cours de l'année pour le volet rémunération, étant donné qu'il avait été annoncé que la Ville se porterait acquéreur d'une application intégrée. En ce qui concerne le traitement de la paie, il existe un plan d'urgence avec le fournisseur actuel de traitement de la paie. Toutefois, ce plan n'a pas fait l'objet d'essai.

Les plans de relève opérationnel et informatique pour le traitement de la paie incluant le volet rémunération seront revus en cours d'implantation et finalisés après l'implantation de l'application intégrée de gestion des ressources humaines, paie et gestion du temps.

Officialisation de la procédure et des canaux de communication					
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.				● ● (4) 80 %	

État actuel

La division de la rémunération et des avantages sociaux a révisé et mis à jour les procédures opérationnelles en fonction des besoins de l'environnement actuel. Puisque l'analyse des fonctionnalités du nouvel environnement est en cours, les processus et les procédures seront revus au cours de 2012 et 2013.

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Indicateurs de performance au sein des divisions de la paie et de la rémunération et du service des avantages sociaux					
Division de la paie 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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● (4) 70 %	
État actuel 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. D'autres indicateurs de performance ou de gestion sont prévus dans la deuxième phase du projet d'acquisition d'une application intégrée qui devrait être complétée en décembre 2013.					
Division de la rémunération et Service des avantages sociaux 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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● (4) 70 %	
État actuel Aucun effort supplémentaire n'a été déployé pour mettre en place de nouveaux indicateurs de performance étant donné l'acquisition imminente de l'application intégrée. Une analyse plus élaborée des traitements permettra de cibler les éléments permettant de développer des indicateurs de performance et de gestion.					
Établir des niveaux de service mesurables afin de mieux évaluer 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.	●●●●●●				
État actuel Cette recommandation n'est plus pertinente, car avec le déploiement de l'application intégrée, le traitement se fera à l'interne.					
Accès physique à la division de la paie et à la Direction des ressources humaines					
Définir des critères d'accès afin d'assurer que les contrôles des accès physiques à la division de la paie et à la Direction des ressources humaines sont en adéquation avec les fonctions et mettre en œuvre des mécanismes de suivi afin d'assurer la mise à jour périodique des listes d'accès physiques aux locaux.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● (5) 95 %	
État actuel La Direction des ressources humaines révise trimestriellement la liste des usagers ayant accès à la direction. La Direction des finances a effectué un suivi d'après une liste non officielle d'accès et est en attente d'une liste officielle d'accès pour compléter le suivi. Dans le budget de l'année 2012, des sommes ont été allouées afin de faire installer une nouvelle porte d'accès à la Direction des ressources humaines.					

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Recommandations d'ordre spécifiques – Division de la paie					
Processus de saisie des feuilles de temps					
Évaluer la rentabilité des mesures suivantes, avec le fournisseur actuel ou un autre fournisseur, qui permettraient d'optimiser le processus de saisie des feuilles de temps : ■ déploiement d'un module automatisé de saisie des heures au sein de chaque direction pour permettre au personnel administratif de saisir les heures des salariés dans un environnement entièrement sécurisé ; ■ approbation en ligne des feuilles de temps par des personnes dûment autorisées ; et ■ production de rapports additionnels en temps opportun afin de répondre aux besoins des directions.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● **(4) 70 %**	
État actuel Le projet de déploiement d'une application intégrée de gestion des ressources humaines, paie et gestion du temps a débuté en avril 2012. L'automatisation du processus de saisie des heures, l'approbation en ligne et la production de rapports additionnels sont prévues dans la deuxième phase du projet qui devrait être complétée en décembre 2013.					
Contrôles de détection					
Évaluer la possibilité d'ajouter des contrôles programmés permettant d'identifier des erreurs pouvant survenir au moment de la saisie et de l'enregistrement des données dans l'application de paie, avec le fournisseur actuel ou un autre fournisseur.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● **(4) 70 %**	
État actuel Le projet de déploiement d'une application intégrée de gestion des ressources humaines, paie et gestion du temps a débuté en avril 2012. Des contrôles programmés permettant d'identifier des erreurs pouvant survenir au moment de la saisie et de l'enregistrement des données sont prévus dans les deux premières phases du projets qui devraient être complétées en décembre 2013.					

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Recommandations d'ordre spécifiques – Division des avantages sociaux					
Rapprochement des données sur les assurances collectives					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● **(4) 70 %**	
État actuel Le projet de déploiement d'une application intégrée de gestion des ressources humaines, paie et gestion du temps a débuté en avril 2012. Les efforts ont été dévolus à répertorier les différentes sources d'information pour valider les données devant être intégrées au sein du nouvel environnement. La problématique soulevée sera analysée en fonction des capacités de la nouvelle application.					

Remarque :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ●●● Rejetée
- ●●● Non appliquée ou reportée
- ●●● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisant
- ●●● Partiellement appliquée : progrès satisfaisant
- ●●● Appliquée

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 %

CHAPITRE 11

Statut des plans d'action

À la fin de 2011, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification opérationnelle portant sur la gestion des revenus à l'Association Agaparc inc. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2010 et 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 ;
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les politiques et les procédures administratives en vigueur.

Les résultats de la vérification ainsi que les plans d'action de la Direction ont été publiés dans le rapport 2010-2011 de la Vérificatrice générale.

Association Agaparc inc. Suivi – Processus de gestion des revenus

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 2010-2011, 13 recommandations avaient été émises. Depuis 2010, 12 ont été appliquées et 1 a été partiellement appliquée de façon satisfaisante. La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Traitement comptable					
Ventes effectuées par la boutique de golf au nom d'Agaparc					
Tenir un registre détaillé des transferts des données de ventes et le vérifier. De plus, faire vérifier les chèques (remboursements) par une personne indépendante.				●	
Ouverture du courrier					
Estampiller, dès l'ouverture du courrier, tous les chèques reçus.				●	
Preuve de traitement comptable de certaines factures					
S'assurer que toutes les factures et tous les reçus traités comportent une preuve de traitement.				●	
Suivi de la suite numérique des reçus de vente de droits de jeux et de paniers de balle payés d'avance, et conservation des reçus annulés					
Mettre une procédure en place pour vérifier la suite numérique des cartons à raison de quelques fois par année et conserver les reçus annulés.				●	
Conciliation des dépôts des paiements par carte de crédit et de débit					
Documenter l'encaissement des dépôts en laissant des preuves du travail effectué relativement aux conciliations bancaires. De plus, conserver des preuves de la vérification mensuelle du compte client à l'aide des relevés des terminaux.				●	
Conciliation du décompte de la caisse du service à la clientèle					
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.				●	

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Gestion du processus et organisation du travail					
Gratuité des repas					
Rédiger une politique précisant les modalités d'application, et la faire approuver par le conseil d'administration.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Gratuité des jeux					
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 la politique par le conseil d'administration.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Encadrement du personnel administratif					
Documenter les corrections à même les rapports.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Prix de vente des repas					
Documenter le travail effectué concernant les pourcentages du prix coûtant et la vérification des prix du marché.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	● (3) 60 %	
État actuel La direction a élaboré une politique de restauration en avril 2012 qui documente l'établissement des prix de vente et par la suite, elle documentera les analyses de rentabilité.					
Procéder à des vérifications régulières, par échantillonnage, des prix de vente, afin de s'assurer qu'ils sont adéquats tout au long de l'année.	●●●●●●	●●●●●●			
État actuel La direction n'a pas effectué des vérifications régulières des prix de vente tout au long de l'année. Elle prévoit compléter la mise en œuvre de cette recommandation en novembre 2012.					
Prix de vente des produits alcoolisés					
Effectuer une analyse de marché.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Procéder à des vérifications régulières, par échantillonnage, des prix de vente, afin de s'assurer qu'ils sont adéquats tout au long de l'année.	●●●●●●				
État actuel En début de saison 2012, la direction a effectué un balisage des prix de vente de certains produits. Il n'est pas prévu d'effectuer cet exercice de balisage plus d'une fois par année puisque les prix de vente de ces produits ne devrait pas changer en cours d'année.					

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Sécurité de l'information					
Accès au progiciel *Maître D*					
Réserver à une seule personne le droit de faire des changements de prix. Faire vérifier les prix modifiés par une personne indépendante et 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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Accès au coffret de sûreté					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●

Remarque :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ●●● Rejetée
- ●●● Non appliquée ou reportée
- ●●● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisant
- ●●● Partiellement appliquée : progrès satisfaisant
- ●●● Appliquée

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 %

CHAPITRE 12

Statut des plans d'action

À la fin de 2011, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification opérationnelle portant sur les processus d'approvisionnement et de gestion des stocks à l'Association Agaparc inc. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2010 et 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 ;
- 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.

Association Agaparc inc. Suivi — Processus d'approvisionnement et de gestion des stocks

Les résultats de la vérification ainsi que les plans d'action de la Direction ont été publiés dans le rapport 2010-2011 de la Vérificatrice générale.

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 2010-2011, 20 recommandations avaient été émises. Depuis 2010, 14 ont été appliquées, 4 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante, et 2 n'ont pas été appliquées. La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Recommandations d'ordre générales					
Gestion du processus et organisation du travail					
Documentation des résultats de discussion					
Documenter l'ensemble des résultats de discussions dans les procès-verbaux des comités de gestion interne.	●●●●●●	●●●●●●			
État actuel En 2011, les discussions concernant les écarts budgétaires et d'inventaire n'ont pas été documentées dans les procès-verbaux des différents comités. La Direction prévoit le faire en mai 2012.					
Relève et formation					
Rédiger une description de tâches pour tous les postes ainsi qu'un manuel de procédures relatif aux principales activités administratives.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● (4) 70 %	
État actuel Des descriptions de tâches ont été rédigées et le manuel de procédures sera élaboré en mai 2012.					
Classement et conservation des documents					
Identifier les documents essentiels, les conserver en ordre et agrafer les documents qui doivent être conservés ensemble.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Recommandations d'ordre spécifiques – approvisionnement					
Gestion du processus et organisation du travail					
Relevés de compte des fournisseurs					
Pointer systématiquement toutes les factures aux relevés de compte des fournisseurs et laisser une trace du travail effectué.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Commandes d'achats					
Instaurer une procédure uniforme de commandes d'achats qui inclurait, entre autres, l'utilisation de bons de commande prénumérotés.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Rapprochement des bons de commande, des bons de livraison et des factures des fournisseurs					
Rapprocher tous les bons de commande aux bons de livraison et aux factures des fournisseurs et documenter les raisons des écarts.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Notes de crédit					
Indiquer sur les factures des achats de la cuisine 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 les achats du bar, effectuer un rapprochement systématique des rapports de perte faisant office de demandes de notes de crédit auprès du fournisseur et des notes de crédit reçues.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Structure, rôles et responsabilités					
Approbation des achats					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Signature des bons de livraison et des factures des fournisseurs					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Recommandations d'ordre spécifiques – stocks					
Gestion du processus et organisation du travail					
Rapports de perte					
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.	●●●●●●	●●●●●●			
Analyser les pertes des différents services et documenter les explications de toutes les variations significatives.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	● (3) 50 %	

État actuel

Les rapports de perte remplis par les employés ne sont pas conservés. Donc, il n'est pas possible d'effectuer un rapprochement des rapports sommaire et détaillé. Les analyses des pertes des différents services ne sont pas effectuées régulièrement. La direction prévoit appliquer ces recommandations en mai 2012.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Utilisation du progiciel *Maître D*					
Procéder à des décomptes d'inventaire plus fréquents (au minimum une fois par semaine) 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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	● (3) 50 %	
État actuel La recommandation à l'effet d'effectuer des décomptes d'inventaire plus fréquents n'a pas été appliquée. Par contre, une procédure de contrôle a été élaborée au casse-croûte, au bar et à la cuisine où des vérifications sont faites tous les jours pour certains produits. Toutefois, les écarts ne sont pas documentés. La direction prévoit documenter les écarts en mai 2012.					
Structure, rôles et responsabilités					
Séparation des tâches					
Revoir l'attribution des tâches du personnel administratif.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Sélection des fournisseurs et négociation des prix					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Exactitude des postes de stocks en cours d'exercice					
Décomptes-surprises					
Tenir un registre d'inventaire permanent à même le progiciel *Maître D* et effectuer des décomptes-surprises sur une base régulière.	●●●●●●	●●●●●●			
État actuel Cette recommandation n'a pas été appliquée; elle le sera en mai 2012.					
Repas gratuits					
Comptabiliser les repas gratuits afin d'en garder une trace et d'effectuer un meilleur suivi des écarts d'inventaire.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Primes de fournisseurs					
Signer des ententes avec les fournisseurs, effectuer un suivi des ententes et des achats effectués afin de s'assurer qu'Agaparc reçoit toutes les primes qui lui sont dues et comptabiliser ces primes.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Écarts dans les décomptes d'inventaire de produits servant à l'entretien du terrain					
Documenter tous les écarts d'inventaire mensuel.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	● (3) 60 %	
État actuel Une amélioration a été apportée au niveau de la documentation des écarts d'inventaire, mais celle-ci reste sommaire. Il est prévu de compléter la mise en œuvre de cette recommandation en mai 2012.					
Comptabilisation des consignes sur les bouteilles					
Comptabiliser ces consignes à titre d'actif et les virer aux achats au fur et à mesure que les consignes sont remboursées.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Sécurité physique des stocks					
Accès aux produits de la cuisine et d'entretien du terrain					
Sécuriser l'accès aux réfrigérateurs ainsi qu'au local des pesticides.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Conformité aux lois et règlements environnementaux sur les pesticides					
Registre d'utilisation des pesticides					
Prendre des mesures pour s'assurer que le registre est complet et conforme à la réglementation.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●

Remarque :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ●●● Rejetée
- ●●● Non appliquée ou reportée
- ●●● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisant
- ●●● Partiellement appliquée : progrès satisfaisant
- ●●● Appliquée

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 %

13.1 Sommaire

13.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

L'Association Sogerive inc. (Sogerive) est un organisme sans but lucratif qui exploite le Port de plaisance Réal-Bouvier et ses infrastructures. Situé à Longueuil, au cœur du couloir plaisancier le plus fréquenté au Québec, le Port de plaisance Réal-Bouvier donne directement accès :

- aux îles de Boucherville, à Varennes, à Verchères et à Contrecœur ;
- par la voie maritime, au lac Saint-Louis, au lac des Deux Montagnes, à la rivière des Outaouais, au lac Saint-François, aux Mille-Îles et au lac Ontario ; et
- à la rivière Richelieu, au lac Champlain et à New York.

13.1 SOMMAIRE

13.2 OBSERVATIONS

Association Sogerive inc. Rapport de vérification — Processus de gestion des revenus

Le port de plaisance comprend environ 400 quais et peut accueillir des embarcations variant de 25 à 60 pieds de longueur. Un parc de transition pour des véhicules récréatifs y a aussi été aménagé en bordure du fleuve ; il compte une centaine d'emplacements pour véhicules récréatifs et offre des espaces gazonnés ainsi qu'un accès à l'eau potable et à une vidange septique.

C'est au quai du Port de plaisance Réal-Bouvier que l'on peut embarquer à bord de la navette fluviale Longueuil/Montréal, qui fait le lien entre le port de plaisance et le quai Jacques-Cartier dans le Vieux-Montréal.

Sogerive génère des revenus de la location de quais et d'espaces pour des véhicules récréatifs, de l'hivernage de bateaux, de la vente de produits pétroliers et de stationnement.

Le processus de gestion des revenus est supervisé par la directrice générale qui, avec l'aide d'un commis comptable et d'une préposée au service à la clientèle, s'assure de la perception et de la comptabilisation des revenus au progiciel comptable.

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 procédures administratives en vigueur.

13.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a débuté à la fin 2010 et a repris au cours de la période d'août à octobre 2011. La vérification a porté sur les principaux éléments suivants :

- la gestion du processus comprenant les volets administratif et financier ;
- le respect des procédures administratives en vigueur ; et
- l'intégrité et l'exactitude des revenus.

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 bonnes pratiques de gestion et de contrôle ;
- analyse des rôles et des responsabilités des principaux intervenants ;
- tests de contrôle, sur base d'échantillonnage, des revenus ; et
- revue des accès et des modifications au progiciel comptable.

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 :

- L'organisme prépare un budget annuel des revenus et des dépenses et comptabilise ses transactions par activités principales, ce qui permet de déterminer et de suivre le rendement de chacune des activités.
- En 2011, l'organisme était la seule marina parmi 47 à détenir 5 ancres d'or. Le programme des Ancres d'or est un programme volontaire de l'Association maritime du Québec (AMQ) qui évalue, selon plus de 250 critères, la qualité des infrastructures maritimes et terrestres, des installations sanitaires et des activités offertes sur les lieux. Les marinas sont évaluées selon une échelle de 0 à 5 ancres d'or.
- En 2011, Sogerive détenait 3 Gouttes Éco en vertu du programme Éco-marinas. La certification Éco-marina de l'AMQ permet d'évaluer l'exploitation des marinas en fonction de 200 critères ayant un impact environnemental. Les marinas sont évaluées selon une échelle de 1 à 5 Gouttes Éco.
- La direction a développé une pratique permettant d'optimiser les revenus de location des quais en profitant des départs prolongés des plaisanciers pour sous-louer ces espaces aux visiteurs.
- Les encaissements par carte de crédit/débit, qui représentent près de 70 % des encaissements, sont déposés promptement.
- La direction a rédigé un règlement administratif à l'intention des plaisanciers qui précise les règles de fonctionnement du port de plaisance, ainsi qu'un règlement interne à l'intention des employés qui porte sur la conduite à adopter. Ces règlements permettent d'encadrer et d'assurer le bon fonctionnement des activités.

13.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure :

- que les ressources humaines, matérielles et financières sont utilisées de façon optimale ;
- que des améliorations doivent être apportées au niveau des contrôles, tout particulièrement au niveau de la documentation de ces derniers, en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et
- que les décisions prises par les gestionnaires respectent les procédures administratives en vigueur.

Toutefois, il est important de souligner qu'à la suite des échanges avec la directrice générale de Sogerive qui ont précédé la finalisation de ce rapport, cette dernière a mis en œuvre plusieurs recommandations incluses dans ce rapport.

13.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Gestion du processus et organisation du travail.
- Protection des intérêts de l'organisme.
- Exactitude et intégralité des informations.
- Conformité.

13.1.8 Résumé des commentaires de la direction

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

13.2 Observations

13.2.1 Gestion du processus et organisation du travail

Formation et encadrement des employés

Observations

Les formations suivies par les employés au cours de l'exercice 2010 étaient documentées, mais pas celles suivies au cours de l'exercice 2011. On ne peut s'assurer qu'une formation adéquate a été donnée aux employés, ce qui crée un risque de non-conformité à la Loi sur la santé et la sécurité au travail ; si un accident survenait, l'organisme ne pourrait démontrer qu'il a donné la formation requise à ses employés.

Les procédures administratives des principales activités de l'organisme sont regroupées dans un cartable, cependant, ce dernier ne contient pas de liste des lois et règlements auxquels l'organisme est assujetti. Des procédures incomplètes augmentent le risque de non-conformité et pourraient diminuer l'imputabilité des employés.

Bien que les rôles et responsabilités des employés soient généralement connus et compris, il n'y a aucune description de tâches des postes de contremaître et de responsable de la station-service. De plus, il n'y a aucun organigramme. L'absence de ces documents pourrait créer de la confusion et entraîner des oublis d'exécution de tâches importantes en cas de vacances, de maladie ou de départ non prévu.

Le processus d'évaluation du rendement des employés de bureau est informel et les objectifs de rendement sont transmis verbalement aux employés en début d'année. Un processus formel permettrait, entre autres, de concevoir et d'adapter des programmes de formation dans le but d'améliorer les compétences du personnel sur une base continue, et de mobiliser les employés pour atteindre le niveau de rendement attendu.

Recommandations

La direction devrait :

- tenir un registre de la formation suivie par les employés et demander aux employés de lui confirmer par écrit les formations suivies ;
- mettre à jour le cartable des procédures ;
- rédiger des descriptions de tâches des postes de contremaître et de responsable de la station-service ;
- préparer un organigramme des postes ; et
- formaliser le processus d'évaluation du rendement des employés.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une liste des consignes est transmise à chaque nouvel employé et ce dernier signe une déclaration attestant qu'il en a pris connaissance. Cette déclaration est classée au dossier de l'employé. Toutefois, un registre comprenant l'ensemble des formations suivies par les employés sera préparé, une déclaration signée par l'employé attestant la formation suivie sera conservée et le tout sera présenté au conseil d'administration.

Le cartable des procédures sera mis à jour et des descriptions de tâches seront élaborées pour les postes manquants ainsi qu'un organigramme des postes.

Le processus d'évaluation des employés de bureau sera formalisé.

Responsable et échéancier

Directrice générale
Janvier à décembre 2012

Objectifs, tarification et optimisation des revenus

Observations

L'organisme n'a pas documenté ses objectifs à court et à long terme, ce qui ne permet pas de mesurer l'atteinte de ses objectifs.

Il n'y a pas de directive, dûment approuvée par le conseil d'administration, sur la tarification des services et sur les objectifs de rendement à atteindre, ce qui ne permet pas de s'assurer qu'on optimise les revenus. À titre d'exemple, la direction effectue une analyse de marché pour établir les tarifs de location des quais. Une telle analyse n'est pas effectuée pour les autres services offerts par l'organisme.

L'organisme ne prépare pas de budget de trésorerie lui permettant d'identifier les besoins et les surplus de liquidités et ainsi, réduire les frais de financement ou optimiser les revenus de placements.

Recommandations

Le conseil d'administration et la direction devraient établir des objectifs et rédiger une directive sur la tarification de ses principaux services.

La direction devrait préparer des budgets de trésorerie mensuels.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le conseil d'administration guidera la direction dans l'élaboration d'objectifs et d'une directive de tarification.

Des budgets mensuels de trésorerie seront préparés.

Responsable et échéancier

Conseil d'administration et directrice générale
Décembre 2012

Comptable
Juin 2012

Plan de continuité des activités

Observations

Il n'y a aucun plan formel de continuité des activités (opérationnelles et informatiques), par exemple, en cas de panne ou de bris informatique ou d'absence imprévue d'une ressource clé. Il n'y a aucune procédure formelle d'urgence et d'évacuation en cas d'incident majeur (fuite d'essence, catastrophe environnementale, etc.). Il y a un risque que les employés ne réagissent pas correctement à une situation d'urgence, ce qui pourrait avoir des conséquences négatives pour le personnel et les biens de l'organisme.

Toutefois, il est prévu de mettre par écrit des procédures d'urgence et d'évacuation avec l'aide du service des incendies de la Ville de Longueuil, car la garde côtière et le service des incendies disposent déjà de procédures à cet égard.

Recommandations

La direction devrait rédiger un ou plusieurs plans de continuité des activités comprenant des procédures d'urgence et d'évacuation. Ce plan devrait être approuvé par le conseil d'administration et communiqué aux employés et aux clients. De plus, les employés devraient être formés, au besoin. Finalement, ce plan devrait être mis à l'essai et révisé sur une base continue.

Commentaires et plan d'action de la direction

Des plans de continuité des activités seront élaborés, transmis au conseil d'administration aux fins d'approbation, communiqués aux employés et clients, mis à l'essai et révisé annuellement.

Responsable et échéancier

Comptable
Décembre 2012

Directrice générale
Décembre 2012

Délais d'encaissement en période d'absence du commis comptable et moment des dépôts

Observations

Les revenus encaissés sont, en général, promptement déposés dans le compte de banque de l'organisme. Toutefois, pendant les vacances du commis comptable, aucun dépôt des encaissements par chèque et comptant n'a été effectué. Il y a un risque de perte et de vol d'argent.

Les dépôts des chèques et des liquidités sont généralement effectués en personne, le même jour chaque semaine. Il y a un risque lié à la sécurité de l'employé effectuant le dépôt et un risque lié au vol d'argent.

Recommandations

La direction devrait déposer promptement les sommes d'argent et les chèques en tout temps et varier la journée du dépôt.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les dépôts seront effectués promptement et le jour du dépôt sera varié.

Responsable et échéancier

Comptable
Juin 2012

Gouvernance et reddition de comptes

Observations

Les modèles de contrats de location de quais et d'hivernage de bateaux datent de plusieurs années. Il est prévu de les réviser avec l'aide d'un membre du conseil d'administration (CA), toutefois aucun échéancier n'a été établi.

La direction a rédigé les documents suivant :

- un règlement administratif précisant les règles de fonctionnement du port de plaisance, à l'intention des plaisanciers, qui permet d'encadrer et d'assurer le bon fonctionnement des activités. Toutefois, ce document n'a pas été mis à jour depuis 2007 et ne reflète pas certains changements apportés aux opérations ;
- une ébauche de règlement administratif pour les véhicules récréatifs ; et
- un règlement administratif à l'intention des compagnies externes sous-traitantes, mais ce dernier n'est pas daté.

La période de pointe des activités de l'organisme est la période estivale ; il donc important que la direction soit informée rapidement des résultats financiers afin d'être en mesure de les comparer au budget et d'apporter des correctifs aux opérations, si possible et si nécessaire. Les états financiers mensuels sont généralement préparés le 15 du mois suivant. Toutefois, les états financiers mensuels de juillet 2011 ont été finalisés à la fin septembre 2011. Il devient donc difficile d'apporter des correctifs en temps opportun lorsque la saison est presque terminée.

Recommandations

La direction devrait :

- instaurer un processus de révision annuelle des modèles de contrats et de tous les règlements administratifs ;
- terminer la rédaction du règlement administratif pour les véhicules récréatifs ;
- faire approuver par le conseil d'administration les mises à jour des documents et tout nouveau règlement ;
- remettre les règlements aux clients ; et
- publier les règlements sur le site Internet de l'organisme.

De plus, la direction devrait mettre en place des moyens permettant que les résultats mensuels soient disponibles en temps opportun.

Commentaires et plan d'action de la direction

Annuellement, la direction examinera et mettra à jour au besoin les modèles de contrat ainsi que les règlements administratifs. Les mises à jour aux modèles de contrats seront transmises au conseil d'administration aux fins d'approbation.

Une étude des activités de fins de mois sera entreprise afin d'identifier des pistes de solution qui permettront d'accélérer la publication des états financiers mensuels.

Responsable et échéancier

Directrice générale
Janvier à septembre 2012

Comptable
Juin 2012

Confidentialité des informations et éthique

Observations

La guérite dispose d'un cartable contenant des informations sensibles. La direction a mentionné que les employés n'ont pas le droit de les utiliser à des fins personnelles, mais ce volet n'est pas précisé dans le document Règlement interne - employés. De plus, ce document n'est pas à jour concernant les noms du personnel administratif.

Bien que le Règlement interne - employés aborde l'importance d'une bonne conduite, il n'y a aucune politique portant sur l'éthique pour les membres du CA et portant sur la déclaration de conflits d'intérêts pour les employés et les membres du CA.

Recommandations

La direction devrait :

- mettre à jour le Règlement interne - employés en y insérant un volet de confidentialité et de discrétion par rapport aux informations sensibles et en y corrigeant les noms des membres du personnel administratif ; et
- demander aux employés de signer annuellement une déclaration attestant qu'ils ont pris connaissance du règlement et qu'ils s'engagent à le respecter.

Le conseil d'administration devrait rédiger une politique relative à l'éthique et à la déclaration de conflits d'intérêts à l'intention de ses membres et des employés de l'organisme.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction mettra à jour le Règlement interne - employés pour y inclure le volet confidentialité et discrétion par rapport aux informations sensibles et pour y corriger les noms des membres du personnel administratif. De plus, annuellement, les employés signeront une déclaration attestant qu'ils ont pris connaissance du règlement et qu'ils s'engagent à le respecter.

Le conseil d'administration va rédiger une politique relative à l'éthique et à la déclaration de conflits d'intérêts à l'intention de ses membres et des employés de l'organisme.

Responsable et échéancier

Directrice générale
Mars 2012

Conseil d'administration
Décembre 2012

Communications avec les clients

Observations

L'organisme utilise principalement la poste pour communiquer avec ses clients récurrents afin de les aviser des dates de renouvellement pour la location de quais à long terme et pour l'hivernage des bateaux, ce qui crée des inefficacités et qui augmente les coûts administratifs.

Recommandations

La direction devrait utiliser le courriel pour communiquer avec les clients.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction entreprendra, au cours de 2012, une analyse de l'impact environnemental des activités de l'organisme qui comprendra, entre autres, l'utilisation du courriel pour communiquer avec les clients.

Responsable et échéancier

Directrice générale
2012 et 2013

Indicateurs de gestion et satisfaction de la clientèle

Observations

À part la comparaison des résultats financiers réels à ceux prévus, il n'y a pas d'autre indicateur de gestion (tableau de bord) pour évaluer la performance des activités de l'organisme, et il n'y a pas de processus formel pour évaluer le degré de satisfaction de la clientèle et ainsi identifier des occasions d'améliorations possibles.

Recommandations

La direction et le conseil d'administration devraient :

- développer un tableau de bord comprenant des indicateurs financiers et non financiers ; et
- créer et distribuer annuellement aux clients un questionnaire confidentiel visant à évaluer leur degré de satisfaction à l'égard des services offerts par l'organisme.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le conseil d'administration guidera la direction dans le développement d'un tableau de bord comprenant des indicateurs de gestion.

La direction va mettre à la disposition des clients une boîte de suggestions pour recueillir leurs commentaires.

Responsable et échéancier

Conseil d'administration et directrice générale
Décembre 2012

13.2.2 Protection des intérêts de l'organisme

Observations

Il existe une entente de service avec une institution financière relativement aux frais bancaires, qui date de décembre 2009. Cette entente semble incomplète et inexacte, ce qui ne permet pas de s'assurer que les intérêts de l'organisme sont adéquatement protégés.

Il existe un contrat avec un fournisseur du progiciel comptable permettant d'obtenir un service tout compris pour bénéficier de la dernière version. Toutefois, le contrat ne précise pas en quoi consiste le service tout compris.

Pour certaines ententes, la direction ne respecte pas certaines clauses administratives prévues aux contrats, ce qui crée un risque que les intervenants résilient les contrats pour cause de non-conformité.

Pour certaines activités il n'y a pas d'entente écrite qui définit, entre autres, la durée et la valeur de l'entente, les responsabilités des parties, les conditions de paiement et les conditions de résiliation, ce qui ne permet pas de s'assurer que les intérêts de l'organisme sont adéquatement protégés.

Il n'y a pas de politique sur les gratuités et les promotions qui permettrait de s'assurer que les intérêts de l'organisme sont adéquatement protégés. De plus, l'organisme ne comptabilise pas les promotions et les gratuités.

Recommandations

La direction devrait :

- évaluer annuellement ses besoins en services bancaires, sonder le marché et signer des ententes dans lesquelles les services sont clairement définis ;
- rédiger et signer des ententes comprenant des clauses minimales pour toutes ses sources de revenus ;
- prendre les moyens pour s'assurer de respecter toutes les clauses des contrats ;
- revoir lors des renouvellements des ententes, la pertinence et l'intégralité des clauses et faire réviser les ententes par un conseiller juridique ; et
- rédiger et faire approuver par le conseil d'administration, une politique sur les gratuités et les promotions, et mettre en œuvre une procédure pour s'assurer du respect de cette dernière.

Commentaires et plan d'action de la direction

En décembre 2011, la direction a renégocié avec l'institution financière l'entente de service qui permettra de réduire certains frais de service. La nouvelle entente sera déposée, aux fins d'approbation, à une réunion du conseil d'administration en 2012.

La direction est en processus de renouveler certaines ententes et la direction et le conseil d'administration verront à s'assurer de la pertinence et de l'intégralité de l'ensemble des clauses et feront réviser l'entente par un conseiller juridique, si nécessaire.

En ce qui concerne les autres ententes, elles seront rédigées et signées en cours d'année.

Une politique sur les gratuités et les promotions sera élaborée, les gratuités et les promotions feront l'objet d'une approbation du président du conseil d'administration et un registre sera tenu à cette fin.

Responsable et échéancier

Directrice générale
Décembre 2011 à juin 2012

Président du conseil d'administration
et conseil d'administration
Juin 2012

13.2.3 Exactitude et intégralité des informations

Suivi des ventes et des achats de produits pétroliers

Observations

Un rapport cumulatif des ventes et des achats de produits pétroliers est préparé en fin d'année, malgré le fait qu'il y a beaucoup de roulement de ces produits pendant la période estivale. Les données de ce rapport ne sont pas comparées aux données incluses dans le rapport mensuel de conciliation des produits pétroliers qui sert à se conformer à la réglementation d'exploitation d'une station-service. Toutefois, selon le travail effectué sur base d'échantillonnage restreint, aucun écart important n'a été noté entre les deux rapports.

Lorsque les rapports journaliers des ventes de la station-service sont préparés, les quantités vendues sont comparées aux lectures des pompes, mais pas à celles inscrites au rapport mensuel de conciliation des produits pétroliers.

Une revue d'un échantillon de rapports mensuels de conciliation des produits pétroliers a révélé des écarts excédant la valeur d'écart maximal qui ne sont pas expliqués.

En conséquence, il pourrait y avoir des écarts causés par des pertes, des fuites ou des vols, qui ne seraient pas captés en temps opportun.

Recommandations

La direction devrait :

- augmenter la fréquence de l'analyse des ventes et des achats cumulatifs de produits pétroliers et ajouter à cette analyse une comparaison des données avec celles du rapport mensuel de conciliation et celles de l'inventaire physique des produits pétroliers ; et
- analyser et expliquer tous les écarts importants.

Commentaires et plan d'action de la direction

Des analyses mensuelles seront effectuées et les écarts seront analysés et expliqués.

Responsable et échéancier

Comptable
Juin 2012

Décompte des fonds de caisse

Observations

Au début de la saison estivale, l'organisme distribue plusieurs fonds de caisse aux responsables des différentes activités. En cours de saison, il n'y a aucune vérification de ces fonds. Les fonds de caisse sont décomptés par une partie indépendante, en fin d'année seulement. Il y a un risque que des écarts de fonds de caisse ne soient pas captés en temps opportun.

Recommandations

La direction devrait déléguer une personne indépendante à la vérification des fonds de caisse sur une base régulière et irrégulière (décompte-surprise) et documenter les vérifications effectuées.

Commentaires et plan d'action de la direction

Des décomptes-surprises seront effectués et documentés.

Responsable et échéancier

Directrice générale
Mars 2012

Accès au progiciel comptable et fonctionnalités de ce dernier

Observations

Il n'est pas possible de connaître l'identité exacte des utilisateurs qui comptabilisent les transactions puisque trois personnes ont accès à toutes les fonctionnalités du progiciel comptable, pourvu qu'elles utilisent le mot de passe opérateur. Toutefois, seulement une de ces personnes sait comment utiliser cet accès.

Les mots de passe pour accéder au progiciel ne sont pas changés régulièrement.

Le progiciel dispose d'une fonctionnalité d'épuration des fichiers, mais elle n'aurait jamais été utilisée et on ne sait pas si le progiciel conserve un historique des fichiers épurés.

Il y a un risque que des données soient détruites ou modifiées sans autorisation et sans laisser de trace.

Recommandations

La direction devrait :

- créer des profils d'accès différents pour les arrimer aux responsabilités des utilisateurs ;
- inciter les employés à modifier régulièrement leurs mots de passe ; et
- s'informer si le progiciel conserve en historique les fichiers épurés, imprimer et vérifier ces historiques sur une base régulière.

Commentaires et plan d'action de la direction

La mise en œuvre des recommandations sera étudiée.

Responsable et échéancier

Comptable
Juin 2012

Rapport de surveillance de la halte routière

Observations

Une revue d'un échantillon de rapports servant à s'assurer de l'intégralité des revenus de la halte routière a révélé des inexactitudes.

Recommandations

La direction devrait :

- rappeler aux préposés de la guérite l'importance de bien compléter le rapport ; et
- effectuer des visites-surprises de la halte routière sur une base régulière en utilisant ce rapport comme point de départ.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un rappel sera effectué aux préposés et des visites-surprises seront effectuées.

Responsable et échéancier

Directrice générale
Mai 2012

Suite numérique des documents et classement de ces derniers

Observations

De façon générale, la suite numérique des documents comptables n'est pas examinée et comparée aux registres comptables. Par ailleurs, nos travaux ont dénoté des bris et autres irrégularités dans certaines suites numériques.

Les fiches de location de quais aux visiteurs sont classées en ordre numérique et non par date de séjour, ce qui complique la corroboration des ventes journalières ; en effet, ces fiches peuvent avoir été remplies au moment de la réservation, ce qui peut ne pas correspondre à la date du séjour.

Recommandations

La direction devrait :

- examiner et comparer aux registres comptables, sur une base régulière, la suite numérique des documents ; et
- classer une des copies des fiches de location de quais aux visiteurs par date de séjour et comparer, sur une base régulière, les fiches aux registres comptables.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une procédure de suivi des suites numériques des documents utilisés au service à la clientèle a été élaborée. Une procédure similaire pour les documents utilisés à la guérite et à la station-service sera élaborée avant le début de la saison estivale.

Une copie des fiches de location de quais aux visiteurs sera classée par date de début de séjour.

Responsable et échéancier

Directrice générale
Janvier à mars 2012

13.2.4 Conformité

Certificats d'immatriculation et certificats d'assurances

Observations

La procédure de l'organisme exige qu'une copie du certificat d'immatriculation du bateau ainsi qu'une copie du certificat d'assurance comportant une responsabilité d'un million de dollars soient versées aux dossiers des plaisanciers. Notre revue d'un échantillon de dossiers des plaisanciers a révélé que certains dossiers ne contenaient pas de copies du certificat d'immatriculation et d'assurance et que certains dossiers contenaient des certificats d'assurances et d'immatriculation expirés.

Toutefois, la préposée du service à la clientèle était au courant de ces manquements au moment de la vérification et un suivi plus rigoureux est prévu lors des ventes de location saisonnière de quais pour la saison 2012.

Recommandations

La direction devrait s'assurer que le projet de suivi sera mis en œuvre et que les dossiers sont complets.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les copies des certificats manquants seront demandées aux plaisanciers et classées aux dossiers avant le début de la saison estivale.

Responsable et échéancier

Service à la clientèle
Mai 2012

Preuve du travail effectué

Observations

Notre travail nous a permis de noter l'absence de preuve du travail effectué à titre d'élément de contrôle sur certains documents comptables et analyses.

Recommandations

La direction devrait s'assurer que le travail de révision et de supervision qui est effectué est documenté et que cette documentation est conservée.

Commentaires et plan d'action de la direction

Des procédures seront élaborées visant à s'assurer que le travail de révision et de supervision est documenté.

Responsable et échéancier

Directrice générale et comptable
Janvier à juin 2012

CHAPITRE 14

Statut des plans d'action

Au début de 2012, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification opérationnelle portant sur le processus d'octroi d'aide financière au Centre local de développement de Longueuil (CLD). Cette vérification avait été effectuée au cours de 2010 et 2011. La vérification avait pour objectif de s'assurer que :

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

Centre local de développement de Longueuil (CLD) Suivi – Processus d'octroi d'aide financière

Les résultats de la vérification ainsi que les plans d'action de la direction ont été publiés dans le rapport 2010-2011 de la Vérificatrice générale.

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 2010-2011, 11 recommandations avaient été émises. Depuis 2010-2011, 6 ont été appliquées, 4 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.

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Gestion et suivi des dossiers					
Statut des dossiers et rapports de gestion du progiciel					
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.				●	
Attributs et fonctionnement du progiciel					
Prioriser les éléments suivants dans le cadre de l'exercice de réévaluation des processus et des systèmes mentionné à l'observation précédente :					
■ 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.	●	●			

État actuel

Une liste de recommandations de développement sera soumise au fabricant du progiciel en décembre 2012, soit à la fin de la révision du processus. Jusqu'à présent cette liste inclut :

- l'obtention d'un lien automatique par défaut au progiciel entre le contact, l'entreprise et le projet; et
- une configuration permettant de restreindre l'accès au progiciel en fonction des responsabilités respectives des utilisateurs et de fournir des accès en mode consultation.

Après analyse, l'option d'intégrer un module de saisie des chartes d'amortissement n'a pas été retenue.

Il est prévu d'ici la fin 2012 de centraliser la documentation systématique des comptes rendus des rencontres. Une procédure à cet effet sera élaborée. Une fois ce volet opérationnel terminé, il sera possible d'effectuer des vérifications ponctuelles du contenu du dossier.

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Refus de demandes d'aide financière					
Prioriser les éléments suivants dans le cadre de l'exercice de réévaluation des processus et des systèmes mentionnés précédemment :					
■ 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.					
Retraits de demandes d'aide financière par les demandeurs					
Formaliser le suivi des retraits de demandes d'aide financière par les demandeurs.					
Analyse des dossiers					
Conformité des demandes d'aide financière aux politiques d'investissement					
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.				(3) 60 %	

État actuel

Un projet de rapport d'analyse modifié a été élaboré comprenant une section sur les dérogations recommandées par le comité d'investissement conjoint (CIC), s'il y a lieu, au conseil d'administration. Il est prévu de déployer ce nouveau rapport d'analyse à la fin août 2012.

Depuis novembre 2011, le coordonnateur signe les rapports d'analyse à titre de recommandation au CIC. De plus, depuis la mi-mai 2012, suite à la mise en place de la nouvelle procédure des déboursés, le coordonnateur doit s'assurer que toutes les conditions sont respectées avant que la demande de déboursé soit approuvée par la Directrice générale.

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Éléments d'approbation					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
État actuel Aucune délégation de pouvoir à l'égard du poste de coordonnateur, services aux entreprises n'a été accordée et aucune n'est prévue. Toutefois, il révise et signe les rapports depuis novembre 2011 à titre de réviseur avant de les soumettre à la directrice générale aux fins d'approbation.					
Documentation des dossiers					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● **(4) 70 %**	
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● **(4) 70 %**	
État actuel La direction a élaboré une liste de vérification (Check List) à titre d'aide-mémoire pour les conseillers. Son utilisation est recommandée, mais pas sa documentation. Nos tests ne nous ont pas permis de conclure que la Check List était systématiquement incluse au dossier ; cependant, une amélioration notable de la conformité de la documentation des dossiers est à souligner. De plus, un projet de rapport d'analyse modifié a été élaboré et comprend une section sur la liste de documents requis. Il est prévu de déployer ce nouveau rapport d'analyse à la fin août 2012.					
Système d'archivage					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
État actuel Il est prévu de revoir tout le système d'archivage d'ici la fin 2012.					
Éléments de gouvernance et autres					
Politiques d'investissement					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Politiques de gouvernance					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	● **(3) 50 %**	
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).	●●●●●●	●●●●●●			
État actuel En octobre 2011, le CLD a donné un mandat à une consultante pour l'accompagner dans l'actualisation des politiques de gouvernance. Il est prévu de compléter la révision de l'ensemble des politiques de gouvernance et de les soumettre au conseil d'administration en octobre 2012. Une fois approuvées, elles seront mises à jour annuellement.					
Frais d'ouverture et de suivi					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●

Remarque :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ●●● Rejetée
- ●●● Non appliquée ou reportée
- ●●● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisant
- ●●● Partiellement appliquée : progrès satisfaisant
- ●●● Appliquée

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 %

CHAPITRE 15

Centre local de développement de Longueuil (CLD) Suivi – Audit 2010

Statut des plans d'action

À la fin de 2011 et au début de 2012, nous avons procédé au suivi des recommandations émises à la suite de l'audit 2010 du Centre local de développement de Longueuil (CLD).

Les résultats de l'audit ainsi que les plans d'action de la direction ont été publiés dans le rapport 2010-2011 de la Vérificatrice générale.

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 2010-2011, 12 recommandations avaient été émises et tel que la direction s'était engagée à le faire, l'ensemble des recommandations a été mis en application.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Processus des revenus					
Budget de trésorerie et revenus de placements					
Élaborer un budget de trésorerie pour le Fonds d'administration similaire à celui qui est produit pour le Fonds local d'investissement.	●	●	●	●	●
Présenter mensuellement un suivi 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.	●	●	●	●	●
Suivi des échéanciers					
Établir un calendrier de travail contenant les échéanciers des différentes ententes en cours et obtenir la documentation nécessaire pour effectuer la facturation.	●	●	●	●	●
Remettre ce calendrier de travail à la directrice générale ainsi qu'aux conseillers concernés pour assurer un meilleur suivi des montants à recevoir.	●	●	●	●	●
Faire un rappel des dates importantes dans le progiciel Kronos pour s'assurer de respecter les échéanciers.	●	●	●	●	●
Harmonisation et clarification des conditions dans les offres de financement et les contrats de débenture					
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.	●	●	●	●	●
Intégralité des dossiers clients					
S'assurer que les dossiers des clients sont complets.	●	●	●	●	●
Créer et insérer au début du dossier, une feuille de contrôle standard indiquant les documents et les informations à obtenir auprès du client.	●	●	●	●	●
Établir un rappel des échéanciers pour assurer un meilleur suivi des documents requis.	●	●	●	●	●
Documentation de la révision					
S'assurer que le coordonnateur, comptabilité et administration laisse une trace du travail effectué.	●	●	●	●	●

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Processus des dépenses					
Achats					
Processus des achats					
Se doter d'une procédure d'achat formelle et la communiquer à tous les employés. Mentionner dans cette procédure 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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Liste des fournisseurs pré-autorisés					
Dresser la liste des critères et des besoins du CLD.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Sélectionner des fournisseurs en fonction des besoins établis en procédant régulièrement à des appels d'offres.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Compiler une liste des fournisseurs retenus, la faire approuver par la directrice générale et la communiquer aux coordonnateurs.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Séparation des tâches					
Revoir l'attribution des tâches du personnel administratif.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Preuve de comptabilisation des factures d'achats					
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Fréquence de la reddition de comptes des fonds affectés					
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, tous les trimestres.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Salaires					
Approbation et suivi des absences					
Mettre en place une procédure de déclaration et d'approbation de temps non travaillé (maladie, journées personnelles, formation ou autre).	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Assurances					
Couverture d'assurances					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●

Remarque :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ●●● Rejetée
- ●●● Non appliquée ou reportée
- ●●● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisant
- ●●● Partiellement appliquée : progrès satisfaisant
- ●●● Appliquée

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 %

CHAPITRE 16

16.1 Sommaire

16.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

Développement économique Longueuil (DEL) est un organisme sans but lucratif créé en 2002 afin de donner à l'agglomération de Longueuil la force économique nécessaire pour se développer. DEL offre ses services à l'ensemble des villes de l'agglomération de Longueuil, soit Boucherville, Brossard, Longueuil (Vieux-Longueuil, Saint-Hubert et Greenfield Park), Saint-Bruno-de-Montarville et Saint-Lambert.

DEL offre aux entrepreneurs de son territoire et à ceux qui souhaitent y installer leur entreprise une vaste gamme de services sur mesure afin de simplifier, de faciliter et d'accélérer la réalisation de leurs projets d'affaires. Plus spécifiquement, DEL accompagne les dirigeants d'entreprises en leur recommandant les ressources appropriées pour relever tous leurs défis de gestion.

16.1 SOMMAIRE

16.2 OBSERVATIONS

Développement économique Longueuil (DEL) Rapport de vérification – Processus d'adjudication des contrats

La mission de DEL se résume ainsi :

- accroître la richesse collective ;
- renforcer le rôle et l'importance économique de l'agglomération de Longueuil au sein de la région de Montréal ;
- soutenir, développer et attirer les entreprises ; et
- favoriser la création d'emplois de qualité.

Les activités de DEL sont autorisées par son conseil d'administration (CA), dont les membres sont nommés par le Conseil d'agglomération de la Ville de Longueuil, à l'exception de deux membres qui sont nommés respectivement par deux partenaires de DEL, soit la Chambre de commerce et d'industrie de la Rive-Sud et le Centre local de développement de Longueuil. Le président du CA ainsi que deux autres officiers, soit le vice-président et le secrétaire-trésorier, sont élus annuellement par voie de vote

des membres du conseil. Le conseil d'administration de DEL est composé de 24 membres issus des milieux des affaires, institutionnel et politique. Le comité exécutif, un sous-comité du CA, est composé de 7 administrateurs incluant les trois officiers qui sont tous élus sur une base annuelle.

DEL compte 16 employés sous la direction du président-directeur général (PDG), qui sont regroupés au sein des services suivants : bureau du PDG, soutien aux entreprises, développement du parc immobilier, développement touristique et services administratifs.

Relativement au processus d'adjudication des contrats, le nombre de contrats octroyés par DEL est d'environ une quinzaine annuellement. Les contrats sont répartis en deux catégories principales, soit ceux liés directement aux besoins de DEL (par exemple, des études techniques et des services auxiliaires) ainsi que ceux liés aux programmes de DEL et à la réalisation d'activités auprès des entreprises, dont les coûts sont également financés par d'autres partenaires tels que le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), Développement économique Canada et Emploi Québec.

Dans le cadre du processus d'appel d'offres et d'adjudication des contrats de DEL, le requérant participe à chaque étape du processus, notamment en ce qui a trait à la préparation des documents d'appel d'offres incluant le devis technique, à la communication avec les soumissionnaires à titre de représentant désigné de DEL, à la préparation des addenda, à la confirmation de la conformité technique et au suivi des contrats. L'ouverture des soumissions reçues est, quant à elle, habituellement réalisée en présence de deux représentants de DEL. Par ailleurs, le PDG participe au processus d'appel d'offres et d'adjudication des contrats, particulièrement à l'égard de l'approbation de la sélection du mode de sollicitation, du contenu des documents d'appel d'offres, de la sélection des fournisseurs invités et de l'adjudication du contrat.

Il est important de souligner que lors de son assemblée régulière du 25 mai 2011, le CA a demandé au comité des finances de modifier la politique d'octroi de contrat et de lui présenter une nouvelle version. La direction a décidé d'attendre les conclusions de ce rapport avant de compléter ce mandat.

16.1.2 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'efficience 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 règlements ainsi que les politiques et les procédures administratives en vigueur.

16.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours de la période de décembre 2011 à février 2012 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 ; et
- le respect des politiques et des procédures administratives en vigueur.

16.1.4 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 par DEL pour 10 contrats octroyés, sur base d'échantillonnage.

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

16.1.5 Pratiques positives

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

- Le processus rigoureux appliqué par le comité exécutif relativement à l'octroi de tout contrat à la suite d'un processus d'appel d'offres ou de type gré à gré permet d'obtenir un degré de confiance élevé quant à l'approbation en bonne et due forme des contrats octroyés.

- L'implication du PDG à chaque étape clé du processus favorise la gestion serrée des dossiers. Elle permet de pallier la difficulté de mettre en œuvre une structure intégrant le concept de ségrégation des tâches incompatibles en raison des ressources humaines et financières limitées propres aux organismes de petite taille comme DEL. Toutefois, nous avons relevé que les validations et approbations réalisées par le PDG n'étaient généralement pas formalisées.

16.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure :

- que les ressources humaines, matérielles et financières sont gérées avec un souci d'économie et d'efficacité considérant le faible niveau de ressources dédiées à la gestion du processus d'approvisionnement. Cependant, il existe des possibilités d'amélioration en matière d'efficience, notamment à l'égard de l'attribution des rôles et des responsabilités concernant la mise en œuvre d'une ségrégation de tâches optimale en accord avec les bonnes pratiques du domaine ;
- 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 règlements ainsi que des politiques et des procédures administratives en vigueur.

Les observations soulevées dans le présent rapport concernent principalement des améliorations visant à accroître l'efficacité et l'efficience de la gestion du processus.

16.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Politique - Contrats d'approvisionnement, de services et autres.
- Politique de gestion contractuelle.
- Procédure relative aux comités de sélection et aux modalités d'évaluation des soumissions à critères de pondération.
- Ségrégation des tâches.
- Contenu des documents d'appel d'offres.
- Documentation des dossiers.
- Rapport de gestion sur les contrats octroyés.
- Mécanisme de suivi des documents comportant une date d'échéance.
- Évaluation du rendement des fournisseurs.
- Délégation d'autorité pour la signature des contrats.
- Évaluation des soumissions en conformité avec les directives de la politique - Contrats d'approvisionnement, de services et autres.

16.1.8 Résumé des commentaires de la direction

La politique d'approvisionnement de DEL est en vigueur depuis plus de sept ans et le conseil d'administration a demandé à la direction de la mettre à jour. Le travail de la Vérificatrice générale va permettre à DEL de mieux encadrer la mise à jour de la politique d'adjudication des contrats. Ainsi, dans le cadre de la révision de la politique, la direction s'engage à évaluer les éléments suivants en priorité:

- revoir l'attribution actuelle des rôles et responsabilités dans le processus d'adjudication des contrats afin de mettre en œuvre une ségrégation des tâches optimale ;
- réviser en profondeur le modèle d'appel d'offres ;
- améliorer la documentation des dossiers relatifs à l'adjudication des contrats ; et
- élaborer une politique de gestion contractuelle.

Par la suite, dans un deuxième temps, la direction s'engage à évaluer les éléments suivants:

- revoir les modes obligatoires de sollicitation des offres ;
- implanter un processus de revue formalisée annuellement de toutes les politiques en vigueur ;
- revoir la procédure relative aux comités de sélection et aux modalités d'évaluation des soumissions à critères de pondération ;
- s'assurer que les contrats avec les fournisseurs comprennent les mêmes clauses que les documents d'appels d'offres ;
- développer un rapport périodique détaillant la liste de tous les contrats octroyés ;

- développer un mécanisme de suivi systématisé des documents comportant une date d'échéance ; et

- développer une procédure d'évaluation des fournisseurs au terme des contrats.

Afin de mettre à jour la politique d'adjudication des contrats, la direction mettra sur pied un comité de travail, sous la supervision du directeur des services administratifs, comprenant le président-directeur général et/ou le directeur général adjoint et le personnel de soutien interne et externe requis afin d'élaborer la politique d'adjudication des contrats et des directives l'accompagnant. Le comité de travail aura une réunion formelle et documentée deux fois par mois. La politique d'adjudication des contrats sera présentée au comité des finances à la fin de l'été 2012. L'approbation par le comité exécutif est prévue pour l'automne 2012 et l'adoption par le conseil d'administration devrait avoir lieu d'ici la fin de l'année 2012.

16.2 Observations

16.2.1 Gouvernance

Politique - Contrats d'approvisionnement, de services et autres

Observations

La politique - Contrats d'approvisionnement, de services et autres (Politique) date de plusieurs années et n'est plus à jour, ce qui pourrait entraîner des résultats et des pratiques non conformes aux attentes de la direction. Il est important de souligner que lors de son assemblée régulière du 25 mai 2011, le CA a demandé au comité des finances de modifier la politique d'octroi de contrat et de lui présenter une nouvelle version. La direction a décidé d'attendre les conclusions de ce rapport avant de compléter ce mandat.

Les critères visant à déterminer les modes obligatoires de sollicitation des offres de la Politique sont moins restrictifs à l'égard des contrats dont la nature est plus risquée, ce qui n'est pas en accord avec les bonnes pratiques du domaine.

Recommandations

La direction devrait :

- procéder, en accord avec la demande du CA, à une revue en profondeur de la politique - Contrats d'approvisionnement, de services et autres afin de la clarifier, de la rendre plus cohérente et conforme aux pratiques en vigueur et d'y intégrer les éléments des bonnes pratiques du domaine ;

- implanter un processus de revue formalisée annuelle de la Politique ; et

- soumettre la nouvelle politique au conseil d'administration.

Commentaires et plan d'action de la direction

La politique d'approvisionnement de DEL est en vigueur depuis plus de sept ans et le conseil d'administration a demandé à la direction de la mettre à jour. Le travail de la Vérificatrice générale va permettre à DEL de mieux encadrer la mise à jour de la politique d'adjudication des contrats. Afin de mettre à jour la politique d'adjudication des contrats, la direction mettra sur pied un comité de travail, sous la supervision du directeur des services administratifs, comprenant le président-directeur général et/ou le directeur général adjoint et le personnel de soutien interne et externe requis afin d'élaborer la politique d'adjudication des contrats et des directives l'accompagnant. Le comité de travail aura une réunion formelle et documentée deux fois par mois. La politique d'adjudication des contrats sera présentée au comité des finances à la fin de l'été 2012. L'approbation par le comité exécutif est prévue pour l'automne 2012 et l'adoption par le conseil d'administration devrait avoir lieu d'ici la fin de l'année 2012.

Par la suite, la direction s'engage à évaluer les éléments suivants :

- revoir les modes obligatoires de sollicitation des offres ; et

- implanter un processus de revue formalisée annuelle de toutes les politiques en vigueur.

Responsable et échéancier

Comité de travail
Décembre 2012

Politique de gestion contractuelle

Observations

DEL n'a pas élaboré de politique de gestion contractuelle conformément aux bonnes pratiques du domaine. Fait à noter, les municipalités et les CLD ont l'obligation de se doter d'une politique de gestion contractuelle applicable à toute démarche conduisant à la conclusion d'un contrat, notamment, d'acquisition de biens, de services, de services professionnels et d'exécution de travaux lors de leur octroi et pendant leur gestion. L'absence d'une telle politique ne permet pas de renforcer les principes de saine concurrence, d'efficience, d'éthique, de transparence et d'équité.

Les objectifs d'une politique de gestion contractuelle sont d'établir les principes de saine gestion, d'assurer un traitement équitable aux fournisseurs dans le respect des règles d'éthique et de prévenir toute situation de trafic d'influence, d'intimidation, de corruption, de collusion ou de conflit d'intérêts dans le processus d'adjudication des contrats. Une politique de gestion contractuelle comprend habituellement des mesures à l'égard de la déclaration des liens personnels ou d'affaires et de la confidentialité, notamment pour les membres des comités de sélection ; des directives concernant les communications avec les soumissionnaires ; les obligations des soumissionnaires à l'égard de la divulgation d'infractions passées et leur admissibilité ; les mécanismes d'obtention des documents d'appels d'offres ; la réalisation d'analyses et de prises de contact avec les soumissionnaires potentiels n'ayant pas soumissionné ; la visite des lieux et les rencontres d'information, etc.

Recommandations

La direction devrait élaborer une politique de gestion contractuelle en s'inspirant des bonnes pratiques du domaine. Cette politique devrait inclure les éléments mentionnés précédemment.

Commentaires et plan d'action de la direction

Dans le cadre de la révision de la politique d'approvisionnement, la direction s'engage à rédiger en priorité une politique de gestion contractuelle qui s'inspirera des bonnes pratiques.

Responsable et échéancier

Comité de travail
Décembre 2012

Procédure relative aux comités de sélection et aux modalités d'évaluation des soumissions à critères de pondération

Observations

Il n'y a pas de procédure relative aux comités de sélection et aux modalités d'évaluation des soumissions à critères de pondération, malgré une mention à cet effet dans la politique - Contrats d'approvisionnement, de services et autres, ce qui pourrait entraîner des résultats et des pratiques non conformes aux attentes de la direction. Toutefois, certaines directives relatives aux comités de sélection et aux modalités d'évaluation des soumissions figurent directement dans la politique, mais elles ne sont pas exhaustives.

Recommandations

La direction devrait remplacer la section de la politique - Contrats d'approvisionnement, de services et autres qui traite des critères éliminatoires et du comité de sélection par une procédure relative aux comités de sélection et aux modalités d'évaluation des soumissions à critères de pondération, en se fondant sur les bonnes pratiques courantes du domaine.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction s'engage à revoir la procédure relative aux comités de sélection et aux modalités d'évaluation des soumissions à critères de pondération en tenant compte des bonnes pratiques.

Responsable et échéancier

Comité de travail
Décembre 2012

Ségrégation des tâches

Observations

La ségrégation des tâches dans le processus d'adjudication des contrats n'est pas en accord avec les bonnes pratiques en la matière. Cependant, le PDG participe au processus d'adjudication des contrats, particulièrement en ce qui a trait à l'approbation de la sélection du mode de sollicitation, du contenu des documents d'appel d'offres, de la sélection des fournisseurs invités et de l'adjudication du contrat. Cette participation vient réduire le niveau de risque relié à la structure et à l'organisation du processus actuel. En effet, DEL est une organisation de petite taille dont les ressources matérielles et humaines sont limitées, ce qui peut contraindre la mise en œuvre d'une ségrégation des tâches complète et optimale.

Recommandations

La direction devrait revoir l'attribution actuelle des rôles et responsabilités dans le processus d'adjudication des contrats afin de mettre en œuvre une ségrégation des tâches optimale, qui prendrait en compte les bonnes pratiques du domaine ainsi que les contraintes intrinsèques à une organisation de petite taille.

Commentaires et plan d'action de la direction

Dans le cadre de la révision de la politique d'approvisionnement, la direction s'engage à revoir en priorité l'attribution actuelle des rôles et responsabilités dans le processus d'adjudication des contrats afin de mettre en œuvre une ségrégation des tâches optimale.

Responsable et échéancier

Comité de travail
Décembre 2012

16.2.2 Gestion du processus d'appel d'offres et d'adjudication des contrats

Contenu des documents d'appel d'offres

Observations

Le modèle d'appel d'offres utilisé est basé sur une version antérieure du modèle d'appel d'offres de la Ville de Longueuil et ne reflète plus les bonnes pratiques prévalant dans le domaine de l'approvisionnement. De plus, des incohérences et d'autres éléments de contenu qui pourraient entraîner des différences d'interprétation et des litiges éventuels ont été relevés dans certains documents d'appel d'offres.

Par ailleurs, les modèles de contrats ont été révisés par un expert juriste externe en 2009. Ces modèles de contrat ne reprennent pas tous les éléments pertinents des appels d'offres. Des différences entre certaines clauses des contrats et certaines exigences incluses dans les appels d'offres ont été relevées.

Recommandation

La direction devrait :

- procéder à une révision en profondeur du modèle d'appels d'offres en se fondant sur les bonnes pratiques du domaine et en portant une attention particulière aux éléments soulevés ; et
- utiliser les appels d'offres à titre de contrat avec les fournisseurs ou s'assurer que les contrats comprennent les mêmes clauses que les documents d'appels d'offres si l'on souhaite conserver deux documents distincts.

Commentaires et plan d'action de la direction

Dans le cadre de la révision de la politique d'approvisionnement, la direction s'engage à réviser en priorité le modèle d'appel d'offres. Par la suite, la direction s'engage à s'assurer que les contrats avec les fournisseurs comprennent les mêmes clauses que les documents d'appels d'offres.

Responsable et échéancier

Comité de travail
Décembre 2012

Documentation des dossiers

Observations

La documentation des dossiers relatifs à l'adjudication des contrats n'est pas toujours complète et uniforme d'un dossier à l'autre et les approbations aux différentes étapes du processus d'adjudication des contrats ne sont pas formalisées, ce qui entraîne une perte de la piste de vérification.

Recommandations

La direction devrait prendre les mesures nécessaires pour améliorer la documentation des dossiers relatifs à l'adjudication des contrats et la conservation d'une piste de vérification suffisante.

Commentaires et plan d'action de la direction

Dans le cadre de la révision de la politique d'approvisionnement, la direction s'engage à améliorer la documentation des dossiers relatifs à l'adjudication des contrats.

Responsable et échéancier

Comité de travail
Décembre 2012

Rapport de gestion sur les contrats octroyés

Observations

Il n'y a pas de rapport périodique détaillant la liste de tous les contrats octroyés. Le comité exécutif approuve tous les contrats par le biais d'une résolution, à laquelle il faut se référer pour élaborer une liste de tous les contrats octroyés. L'application « bon de commande » du progiciel comptable, qui permettrait de générer une liste des contrats octroyés et d'effectuer un suivi de l'avancement de la facturation des contrats, n'est pas utilisée. Le progiciel comptable permet de produire le rapport sommaire des charges par fournisseur pour une période donnée, mais ne permet pas de distinguer les achats réalisés par contrat. Le suivi de l'avancement de la facturation des contrats est effectué à l'aide d'un fichier Excel, ce qui n'est pas optimal.

Recommandations

La direction devrait :

- développer un rapport automatisé périodique détaillant la liste de tous les contrats octroyés, à même le progiciel comptable ; et
- réaliser, au minimum sur une base annuelle, une révision du rapport sommaire des charges par fournisseur en vue d'identifier des regroupements d'achats avantageux et autres possibilités de conclure des contrats. S'assurer de documenter les résultats de l'analyse réalisée.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction s'engage à développer un rapport périodique détaillant la liste de tous les contrats octroyés.

Responsable et échéancier

Comité de travail
Décembre 2012

Mécanisme de suivi des documents comportant une date d'échéance

Observations

Les documents comportant une date d'échéance, par exemple, les licences et les assurances, ne font pas l'objet d'un suivi documenté afin de s'assurer qu'ils sont maintenus à jour, avec preuve en dossier, pendant toute la durée des contrats, ce qui pourrait entraîner des risques financiers et juridiques. La plupart des clauses des contrats sont considérées comme des clauses de protection.

Recommandations

La direction devrait désigner un responsable du suivi des documents comportant une date d'échéance et implanter un mécanisme de suivi systématisé de ces documents, par exemple, à l'aide de rappels au calendrier du responsable désigné.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction s'engage à développer un mécanisme de suivi systématisé des documents comportant une date d'échéance.

Responsable et échéancier

Comité de travail
Décembre 2012

Évaluation du rendement des fournisseurs

Observations

Il n'y a pas de procédure d'évaluation systématique et formalisée du rendement des fournisseurs au terme des contrats, notamment, en ce qui a trait à la conformité au devis. Le directeur administratif a confirmé la présence d'évaluations informelles des consultants et a mentionné qu'en cas d'insatisfaction, DEL ne fait plus appel au consultant concerné.

L'absence d'une procédure formelle d'évaluation applicable à tous les fournisseurs 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 incluant des critères d'évaluation et la documentation systématique des évaluations des fournisseurs au terme des contrats, et l'appliquer à tous les fournisseurs ; 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

La direction s'engage à développer une procédure d'évaluation des fournisseurs au terme des contrats.

Responsable et échéancier

Comité de travail
Décembre 2012

16.2.3 Conformité aux politiques

Délégation d'autorité pour la signature des contrats

Observations

Pour un dossier examiné, l'entente a été signée par le PDG au lieu du trésorier comme il est indiqué dans la résolution du CA, ce qui n'est pas en accord avec la délégation d'autorité ponctuelle accordée.

Recommandation

La direction devrait s'assurer que les contrats sont signés conformément aux délégations d'autorité.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va s'assurer que tous les contrats sont signés conformément aux délégations d'autorité.

Responsable et échéancier

Directeur-Services administratifs
En vigueur dès maintenant

Évaluation des soumissions en conformité avec les directives de la politique - Contrats d'approvisionnement, de services et autres

Observations

Pour un dossier examiné, la pondération des critères éliminatoires relativement à l'évaluation des soumissions n'était pas conforme à la directive de la politique - Contrats d'approvisionnement, de services et autres.

Recommandations

La direction devrait :

- inclure, dans la nouvelle procédure relative aux comités de sélection et aux modalités d'évaluation des soumissions à critères de pondération, des directives spécifiques permettant d'encadrer la détermination des critères éliminatoires aux fins de l'évaluation des soumissions à critères de pondération en conformité avec les exigences établies ; et

- prévoir un mécanisme de validation applicable à tous les appels d'offres à critères de pondération afin de s'assurer que les critères éliminatoires présentés dans les appels d'offres respectent les exigences de la procédure.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction s'engage à revoir la procédure relative aux comités de sélection et aux modalités d'évaluation des soumissions à critères de pondération en tenant compte de la détermination des critères éliminatoires aux fins de l'évaluation des soumissions à critères de pondération en conformité avec les exigences établies.

Responsable et échéancier

Président-directeur général
2012

17.1 Sommaire

17.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

L'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL) est un agent de la municipalité et un mandataire de la Société d'habitation du Québec (SHQ). Juridiquement, l'OMHL est une personne morale de droit public et un organisme à but non lucratif. Cet organisme a un statut particulier parce qu'il est le seul organisme subventionné par les trois paliers de gouvernement.

L'OMHL compte une soixantaine d'employés dont une vingtaine sont syndiqués et affiliés au Syndicat canadien de la fonction publique (section locale 4887). L'OMHL fait partie d'un réseau québécois de plus de 553 offices d'habitation et vient au 3e rang pour le nombre de ses logements. L'Office municipal d'habitation de Longueuil développe et gère des logements de qualité qui sont offerts à prix modique et abordable à des familles ou à des personnes à faible revenu ou à revenu modeste.

17.1 SOMMAIRE

17.2 OBSERVATIONS

Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL) Rapport de vérification – Processus de paie et des avantages sociaux

Deux personnes s'occupent du processus de paie et des avantages sociaux, soit le Directeur, services des finances et des ressources humaines, et la technicienne comptable. Le processus de paie et des avantages sociaux consiste à recevoir hebdomadairement les feuilles de temps de chacun des employés de l'OMHL et à valider ces données pour ensuite traiter la paie à l'aide d'un progiciel de paie. Lorsque des mises à jour de dossiers et des modifications salariales doivent être apportées, elles sont entrées dans le progiciel et la documentation afférente est conservée au dossier de l'employé. Le suivi des vacances et des congés de maladie est effectué lors de la réception de la feuille de temps : les données pertinentes sont consignées dans un document Word distinct pour chaque employé et dans un document Excel pour le suivi général de tous les employés. Tous les documents associés aux vacances et aux congés de maladie sont conservés au dossier de l'employé.

17.1.2 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, les règlements, les politiques et les procédures administratives ainsi que la convention collective en vigueur.

17.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours de décembre 2011 et a porté sur les éléments suivants :

- la gestion du processus de paie et des avantages sociaux incluant la réception des feuilles de temps et la mise au dossier ou le classement des documents afférents ; la mise à jour des données au progiciel de paie lors d'une embauche, d'un départ, d'une modification salariale ou d'une modification de retenue à la source, ainsi que le suivi des congés ;
- le respect des lois, des règlements, des politiques et des procédures administratives, ainsi que de la convention collective en vigueur ;
- l'intégrité et l'exactitude des données relatives à la paie ; et
- la sécurité des accès aux dossiers de paie.

17.1.4 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 la gestion de la paie et des avantages sociaux ;
- analyse des rôles et responsabilités des principaux intervenants ;
- cartographie du processus ;
- observation de l'exécution de certaines activités ;
- examen, sur base d'échantillonnage, des embauches, des départs, des modifications salariales, de l'exactitude des paies, etc. effectués au cours de la période du 1er janvier 2011 au 14 décembre 2011 ;
- examen de la documentation pertinente ; et
- revue des accès aux dossiers de paie.

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

17.1.5 Pratiques positives

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

- Le Directeur, services des finances et des ressources humaines effectue un suivi serré de la paie grâce à la vérification des feuilles de temps et du registre de paie, ce qui réduit les risques d'erreurs et d'abus.
- Le suivi des heures travaillées, des congés de maladie et des vacances est fait par la technicienne comptable et toute la documentation comportant les marques de revues nécessaires est conservée, ce qui facilite le suivi.
- Les dossiers des employés sont bien organisés et tenus à jour, ce qui facilite le suivi et la recherche de documentation.
- Les documents confidentiels sont conservés dans un classeur verrouillé dont l'accès est restreint aux deux personnes autorisées, ce qui réduit les risques reliés aux accès non autorisés à de la documentation confidentielle.

17.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure :

- que, dans le contexte actuel, les ressources affectées au processus sont utilisées de façon optimale, mais que certains changements ajouteraient de la valeur au processus ;
- 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 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 améliorer la gestion du processus.

17.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Optimisation des ressources.
- Conformité du processus.

17.1.8 Résumé des commentaires de la direction

La direction de l'Office municipal d'habitation de Longueuil reçoit de façon positive ce rapport de vérification. Ce document servira l'Office et l'aidera grandement à atteindre ses objectifs.

La direction profite de l'occasion pour remercier le bureau de la Vérificatrice générale de lui offrir des outils permettant de réaliser son engagement à exécuter dans sa gestion, la poursuite de l'excellence et la recherche constante à améliorer ses processus.

Le département des finances et des ressources humaines, après plusieurs mois de réflexion sur ces processus d'affaires, subira des transformations au cours des prochaines semaines, ce qui facilitera l'application des recommandations.

17.2 Observations

17.2.1 Optimisation des ressources

Tâches manuelles à automatiser

Observations

Actuellement, deux personnes sont responsables du processus de paie et des avantages sociaux ainsi que des différentes mises à jour de dossiers à cet effet. Les processus actuels sont manuels, répétitifs, et faits de façon hebdomadaire (à l'exclusion des remises). Certaines étapes impliquent plusieurs intervenants, nécessitent la retranscription de données, des calculs manuels ainsi que l'impression de documents et ne sont pas toujours faites par la personne appropriée. Cette situation engendre des coûts en termes de temps/personne et en termes de matériel de bureau et accroît les risques d'erreurs lors des retranscriptions et des calculs manuels. Notons toutefois que le processus de revue est effectué avec diligence et qu'aucune erreur n'a été trouvée lors des sondages.

Recommandations

La direction devrait :

- confirmer la nécessité de faire remplir des feuilles de temps hebdomadaires par chaque employé et opter pour demander aux employés de remplir des feuilles de temps sur une base d'exception ;
- utiliser le progiciel pour faire les calculs et les suivis des vacances et des congés directement dans le module de paie ;
- conserver les documents relatifs à la paie dans des dossiers informatiques verrouillés (par employé) ;
- donner accès aux employés à un site Web sécurisé pour qu'ils puissent y consulter leurs talons de paie (intranet ou site Web sécurisé), ou envoyer le talon de paie par courriel sécurisé ; et
- demander que les diverses modifications au dossier de paie des employés soient faites par la technicienne comptable et qu'elles soient vérifiées par le Directeur, services des finances et des ressources humaines.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le risque d'erreur est minimisé avec la production des feuilles de temps toutes les semaines. La production des feuilles de temps sur une base d'exception est impossible à contrôler par le département des finances et augmente le risque d'erreur. La direction préfère poursuivre de la façon actuelle.

Le progiciel sera utilisé pour faire le suivi des vacances et des congés, de même que pour conserver les documents relatifs à la paie dans des dossiers informatiques verrouillés.

La direction est en processus de renouveler son site internet et l'accès à un site Web sécurisé pour les employés est envisagé.

Le processus de modification au dossier des employés a déjà été modifié.

Responsable et échéancier

Directeur, services des finances et
des ressources humaines et Adjointe administrative
30 septembre 2012
(31 décembre 2013 pour le site Web sécurisé)

17.2.2 Conformité du processus

Versement des primes

Observations

Les sondages ont révélé ce qui suit :

- Les entrées d'heures ainsi que les suivis des heures de vacances, de congés de maladie et d'absence sont exempts d'erreur et complétés à temps.

- Le registre des salaires est vérifié à chaque période de paie et aucun employé ne reçoit plus qu'un salaire. Les montants des paies sont correctement calculés.

Toutefois, le montant de la prime d'un des chefs d'équipe, bien que correctement calculé, ne correspond pas à celui inscrit dans la convention collective et dans la lettre de modification de rémunération annuelle remise à l'employé. Le montant de la prime correspond à une entente verbale entre le syndicat, les chefs d'équipes et la Direction générale.

Recommandations

La direction devrait obtenir l'approbation du conseil d'administration et du syndicat et, le cas échéant, ajuster formellement et documenter le montant de la prime accordée aux chefs d'équipe.

Commentaires et plan d'action de la direction

La modification du versement de la prime a été mise en place après une discussion avec les représentants syndicaux et l'accord verbal du délégué du syndicat. Aucun document écrit n'existe. Toutefois, les approbations écrites de la part du conseil d'administration et du syndicat seront obtenues.

Responsable et échéancier

Direction générale
30 juin 2012

Vacances reportées

Observations

Aucun formulaire ni aucune demande d'approbation formelle ne sont remplis pour le report des vacances des employés d'une année à l'autre tel que requis par la convention collective et le règlement des employés administratifs.

Recommandations

La direction devrait mettre en place une procédure d'approbation des demandes de report des vacances.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une procédure d'approbation sera mise en place.

Responsable et échéancier

Directeur, services des finances et des ressources humaines
31 décembre 2012

Relevés d'emploi

Observations

Le montant d'une indemnité de départ versée n'a pas été inscrit au relevé d'emploi d'une employée ayant quitté l'OMHL, car au moment d'émettre le relevé d'emploi, les modalités relatives au paiement de l'indemnité n'avaient pas été définies. Toutefois, à ce jour, aucun relevé d'emploi amendé n'a été émis.

Recommandations

La direction devrait s'assurer que les relevés d'emploi émis sont complets ou s'assurer d'émettre des relevés d'emploi amendés lorsque cela est nécessaire.

Commentaires et plan d'action de la direction

Bien qu'il s'agisse d'un cas d'exception, la direction prend bonne note de celle-ci.

Responsable et échéancier

En application dès maintenant.

Accès aux dossiers associés à la paie

Observations

L'accès aux dossiers physiques et électroniques est adéquatement restreint. Toutefois, comme un seul nom d'utilisateur et un seul mot de passe sont utilisés par le personnel autorisé à accéder aux dossiers électroniques, il n'est pas possible de connaître l'identité exacte des utilisateurs ayant accédé aux dossiers.

Recommandations

La direction devrait :

- attribuer à chaque utilisateur autorisé à accéder aux dossiers électroniques, un nom d'usager et un mot de passe exclusif ; et

- demander au fournisseur d'implanter une fonctionnalité permettant de produire un rapport des historiques des modifications. Un gestionnaire n'ayant pas la possibilité de faire des modifications devrait réviser ce rapport sur une base régulière.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction communiquera avec le fournisseur du progiciel afin de déterminer les possibilités à ce sujet.

Responsable et échéancier

Directeur, services des finances et des ressources humaines
30 septembre 2012

Documentation du processus de paie

Observations

Il n'existe pas de documentation suffisante pour que le processus de paie et des avantages sociaux soit exécuté en cas d'absence des responsables. Toutefois, ces derniers ont mentionné qu'ils s'assurent de ne pas être absents durant les mêmes périodes, ce qui réduit le risque.

Recommandations

La direction devrait documenter davantage le processus.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction profitera de l'embauche d'une nouvelle technicienne comptable pour documenter le processus.

Responsable et échéancier

Directeur, services des finances et des ressources humaines
31 mai 2012

Équité salariale

Observations

Un programme d'équité salariale a été réalisé et maintenu, et les documents afférents sont conservés tels que requis. Toutefois, il n'a pas été réévalué à l'intérieur d'un délai de cinq ans comme le prescrit la Loi sur l'équité salariale.

Recommandations

La direction devrait réévaluer le programme d'équité salariale afin de se conformer à la loi.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le processus de réévaluation est enclenché et sera complété au cours des prochains mois.

Responsable et échéancier

Directeur, services des finances et des ressources humaines
30 juin 2012

CHAPITRE 18

Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL) Suivi – Processus d'adjudication des contrats

Statut des plans d'action

Au début de 2012, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification opérationnelle portant sur la gestion d'adjudication des contrats à l'Office municipal d'habitation de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée au cours de la période de décembre 2010 à mars 2011. La vérification avait pour objectif de s'assurer que :

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

Les résultats de la vérification ainsi que les plans d'action de la direction ont été publiés dans le rapport 2010-2011 de la Vérificatrice générale.

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 2010-2011, sept recommandations avaient été émises. Depuis 2011, cinq ont été appliquées et deux 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.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Appel d'offres et adjudication des contrats					
Conformité du mode de sollicitation					
Lancer un mode de sollicitation par appel d'offres public relativement aux travaux de déneigement et de peinture, qui devrait comprendre l'ensemble des coûts pertinents et le nombre optimal de périodes de reconduction pour chacun de ces appels d'offres.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
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.	●●●●●●				
État actuel Le mode d'attribution en fonction de critères de pondération plutôt qu'en fonction du plus bas soumissionnaire n'est pas requis par la SHQ et n'est pas une pratique courante pour ce type de travaux. L'OMHL ne souhaite pas retenir ce mode d'attribution.					
Éléments requérant l'approbation du conseil d'administration et/ou du Conseil du trésor					
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 identifier systématiquement : ■ tout dépassement de coûts égal ou supérieur à la règle établie requérant l'approbation du conseil d'administration ; et ■ 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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Coûts estimatifs et période de reconduction					
Intégrer de façon permanente dans le 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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●● (5) 90 %	
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
État actuel Le directeur des immeubles a affirmé qu'il prend dorénavant en compte les périodes de renouvellement pour déterminer la valeur des biens ou des services à acquérir afin de sélectionner le mode de sollicitation des marchés en accord avec les règles de la SHQ. Le calcul de l'estimé n'était cependant pas toujours documenté en dossier. Le directeur des immeubles a indiqué qu'il utilisait habituellement un historique des factures pour le fournisseur concerné ou faisait appel à des sources externes afin de réaliser ses estimés. Les documents justificatifs des estimés provenant de sources externes seront conservés en dossier à compter de juillet 2012.					
Non-divulgation des noms des soumissionnaires et des membres des comités de sélection					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Élaborer, au besoin, une politique de gestion contractuelle.	●●●●●●				
État actuel Une politique de gestion contractuelle n'a pas été élaborée, car les règles de la SHQ ne l'exigent pas, et ce, bien qu'il s'agisse d'une bonne pratique.					
Suivi des contrats					
Suivi des documents d'assurance, des licences, des permis et autres					
Ajouter à la liste des documents exigés à la signature du contrat, tous les permis 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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Rapports de gestion					
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).	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● **(4) 70 %**	
État actuel Un rapport a été produit en 2011 aux fins d'une analyse réalisée en vertu des nouvelles règles de la SHQ. Le responsable des finances a confirmé avoir réalisé cette analyse en collaboration avec le directeur des immeubles, cependant, celle-ci n'a pas été conservée. L'analyse par fournisseur pour l'année 2011 est en cours et la date prévue de réalisation est la fin juillet 2012.					
Évaluation du rendement des fournisseurs					
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Prendre en compte les évaluations de rendement des fournisseurs à titre de critère d'admissibilité des soumissionnaires ou de critère d'invitation à soumissionner.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Remarque :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● ● Rejetée
- ● ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisant
- ● ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisant
- ● ● ● Appliquée

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 %

CHAPITRE 19

19.1 Sommaire

19.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

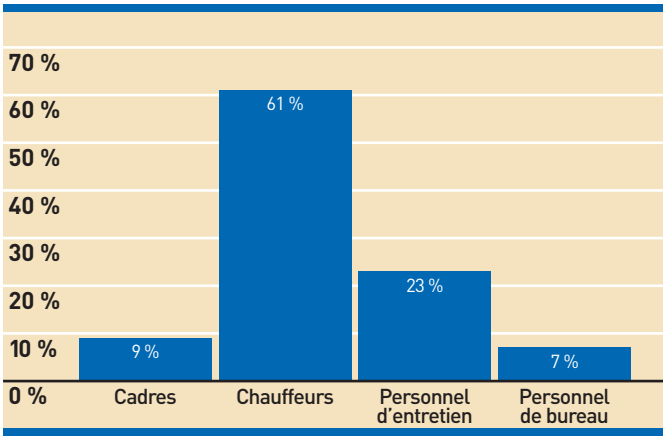
Le Réseau de transport de Longueuil (ci-après appelé « RTL ») est la troisième société de transport en importance parmi les neuf sociétés du Québec. Il offre ses services à une population de près de 403 000 personnes. Cet organisme emploie plus de 1 000 personnes réparties en 4 groupes :

19.1
SOMMAIRE

19.2
OBSERVATIONS

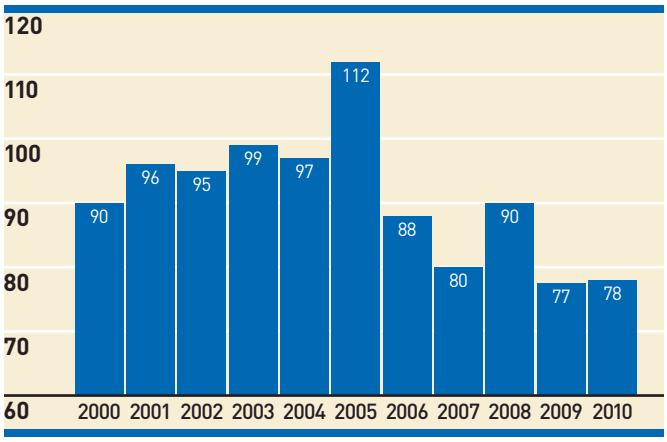
Réseau de transport de Longueuil (RTL) Rapport de vérification — Processus de gestion des dossiers CSST

Répartition de la main-d'oeuvre du RTL :



Au cours des 10 dernières années, le nombre d'accidents de travail avec perte de temps de plus d'un jour a diminué au RTL. La première moitié de cette décennie révèle un accroissement constant du nombre d'accidents et la seconde moitié une réduction soutenue, comme le démontre le tableau suivant :

Nombre d'accidents de travail avec perte de temps de plus d'un jour :



Au 31 octobre 2011, 67 accidents avaient été enregistrés au RTL depuis le début de l'année, pour un total de 2 497 jours de travail perdus. De ce nombre, 44 accidents, soit 66 %, affectaient des chauffeurs (1 305 jours de travail perdus). La gestion des dossiers de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (ci-après appelée « CSST ») requiert l'intervention du personnel de la Direction des ressources humaines ainsi que de la Direction des services administratifs et de la trésorerie. Au sein de la Direction des ressources humaines (ci-après appelée « DRH »), deux conseillères en santé et assiduité (constituant le « bureau de santé ») se répartissent les dossiers de santé et sécurité du travail : l'une assure la gestion des dossiers des chauffeurs et l'autre des dossiers du personnel de bureau, d'entretien et des cadres.

Pour la portion comptable des activités en santé et sécurité du travail (SST), deux ressources de la Direction des services administratifs et de la trésorerie sont impliquées dans le processus. L'une relève du chef de la comptabilité et l'autre du chef paie, budget, ventes et perceptions. Leurs interventions visent à assurer le paiement à l'employé des montants à verser au titre de la CSST, à récupérer les paiements versés aux employés qui ne sont pas admissibles aux primes selon les décisions rendues par la CSST, à percevoir les remboursements en provenance de la CSST et à corroborer les montants à recevoir ou à payer au regard de la CSST.

Outre avec les logiciels comptables, la gestion des dossiers de SST s'effectue en ayant recours à un système intégré de gestion des maladies et accidents qui est spécialement conçu pour la gestion des dossiers de SST. De plus, une base de données est utilisée en complément du système intégré de gestion des maladies et accidents, notamment pour la gestion des absences.

19.1.2 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, les règlements ainsi que les politiques et les procédures administratives au regard de la gestion administrative des dossiers CSST.

19.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours des mois de novembre et décembre 2011 et a porté sur les principaux éléments suivants :

- le traitement administratif des dossiers CSST ;
- les démarches réalisées par le RTL à l'égard de sa couverture d'assurance ;
- la gestion, par le RTL, des diverses options possibles d'imputation exceptionnelle autorisées par la loi pour réduire ses frais de SST ; et
- le traitement des dossiers et le calcul des montants à verser, à recouvrer ou à recevoir, selon les conventions collectives et la réglementation en vigueur.

19.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants du processus ;
- analyse des activités composant le processus ;
- analyse des rôles et responsabilités des principaux intervenants ; et
- réalisation de tests de conformité, sur base d'échantillonnage, du traitement adéquat des dossiers et de l'exactitude des calculs.

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

19.1.5 Pratiques positives

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

- Le RTL utilise un système intégré de gestion des maladies et accidents qui est spécialisé dans la gestion des dossiers des maladies et accidents.
- L'admission d'un travailleur en réadaptation à la CSST implique généralement la poursuite d'une pleine indemnisation pendant une année complète sans que la CSST n'exerce de pression pour qu'il retourne en emploi. Le RTL gère ces dossiers d'une manière adéquate en cherchant à obtenir des imputations exceptionnelles de la part de la CSST afin de minimiser les coûts.

19.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure :

- que des améliorations pourraient être apportées afin d'optimiser l'utilisation des ressources humaines et matérielles ;
- que des ajustements pourraient être apportés à l'égard des contrôles en place, notamment sur le plan de la supervision des activités administratives exercées par les conseillères en santé et assiduité, puisque leur travail fait l'objet de peu de révision ; et
- que la majorité des décisions prises par les gestionnaires l'ont été dans le respect des lois, des règlements ainsi que des conventions collectives au regard de la gestion administrative des dossiers CSST. Toutefois, puisqu'aucune procédure officielle concernant la gestion administrative des dossiers CSST n'a été retracée, il n'est pas possible de conclure quant à la conformité aux règles internes.

Les observations soulevées dans le présent rapport concernent principalement des améliorations visant à rendre la gestion du processus plus efficace et à déployer certaines activités de contrôle.

19.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Traitement des dossiers administratifs.
- Gestion du processus et organisation du travail.
- Démarches du RTL à l'égard de sa couverture d'assurance.
- Analyse des diverses options possibles d'imputation exceptionnelle autorisées par la loi pour réduire les frais liés aux cas de réadaptation en SST.

19.1.8 Résumé des commentaires de la direction

Une formation est prévue en 2012 afin de mieux connaître le système intégré de gestion des maladies et accidents pour la saisie des données et la production de rapports.

Une meilleure connaissance de ce système et la production de rapport directement du système permettront d'éliminer la double saisie et d'améliorer les processus du bureau de santé.

Des accès restreints au portail de la CSST et au système intégré de gestion des maladies et accidents permettront une meilleure séparation des tâches en fonction des responsabilités des postes.

Les procédures de travail seront révisées, documentées et suivies par les chefs santé et sécurité.

19.2 Observations

19.2.1 Traitement des dossiers administratifs

Création du dossier CSST d'un employé à la suite d'un évènement et suivi des absences

Observations

Avant de procéder à la création du dossier CSST d'un employé, les conseillères en santé et assiduité doivent obtenir de sa part le certificat médical et un document appelé ADR. À la réception de ces documents, elles saisissent au système intégré de gestion des maladies et accidents diverses informations qui leur permettront de procéder à la gestion et au suivi du dossier de santé de l'employé. Par la suite, ces informations sont transférées électroniquement dans le portail de la CSST.

Par ailleurs, le personnel de la paie de même que les superviseurs et les contremaîtres doivent être informés rapidement de l'absence d'un employé à la suite d'un évènement en santé et sécurité du travail. En effet, une absence découlant d'un évènement entraînera des modifications à la rémunération et à l'affectation du personnel. Or, la configuration actuelle du système intégré de gestion des maladies et accidents et les champs de saisie définis ne permettent pas d'enregistrer l'ensemble des données requises pour la production de cette information, et l'accès au système intégré de gestion des maladies et accidents est limité aux conseillères en santé et assiduité.

Pour pallier ces lacunes, une application a été développée à l'interne et un rapport d'absences a été développé. Pour permettre la génération de ce rapport, une partie des informations saisies au système intégré de gestion des maladies et accidents est saisie à nouveau dans cette application.

Par ailleurs, cette application développée à l'interne étant un outil de gestion de base de données, elle ne permet pas de conserver l'historique des données saisies. Étant donné la volatilité de l'information, le rapport d'absences est souvent imprimé et des copies papier sont conservées, ce qui n'est pas optimal.

Le logiciel utilisé par le RTL est élaboré spécifiquement pour la gestion des maladies et accidents. Il offre diverses possibilités, notamment pour l'élaboration et la production de rapports selon les besoins exprimés par les utilisateurs. Par ailleurs, des accès restreints peuvent être accordés à d'autres utilisateurs, ce qui permet aux unités administratives de consulter elles-mêmes les informations dont elles ont besoin. Actuellement, il n'est pas exploité à sa pleine capacité.

Recommandations

La direction devrait :

- identifier les modifications à apporter au système intégré de gestion des maladies et accidents afin de permettre l'enregistrement dans un même système de l'ensemble des données utiles à la gestion du dossier de l'employé et à la saisie des informations relatives à son absence, ce qui éviterait la double saisie de l'information dans un système parallèle ; et

- accorder des accès restreints à certains membres du personnel d'autres unités administratives concernées par la gestion des absences, afin de permettre la consultation de l'information dont ils ont besoin en temps réel, ce qui éviterait la production et la distribution de différents rapports.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une formation est prévue en 2012 afin de mieux connaître le système intégré de gestion des maladies et accidents pour la saisie des données et la production de rapports.

Ensuite, le rapport d'absences sera scindé en deux. Les congés non reliés à une maladie ou un accident seront retirés de la liste. Ces informations seront produites par une technicienne aux ressources humaines et distribuées aux intervenants concernés.

La connaissance acquise du système intégré de gestion des maladies et accidents permettra de saisir les données de façon à produire la liste d'absences à partir du système et d'éliminer le rapport actuel provenant de l'application développée à l'interne.

De plus, en fonction de la formation obtenue et avec l'aide du Service des systèmes d'information, des accès restreints seront accordés aux utilisateurs concernés de la comptabilité et de la paie afin d'éviter le dédoublement de tâches.

Responsable et échéancier

Direction des ressources humaines
et Service des systèmes d'information
Juin 2013

Préparation du document « Relevé des accidents de travail/retraits préventifs »

Observations

À l'ouverture d'un dossier CSST, les conseillères en santé et assiduité remplissent manuellement le document nommé « Relevé des accidents de travail/retraits préventifs » et le transmettent au Service de la paie. Ce document informe le personnel de la paie qu'il y a eu un évènement en santé et sécurité du travail et indique le pourcentage de la rémunération à verser à l'employé concerné pour des dates précises.

Selon le chef paie, budget, ventes et perceptions, l'envoi de ce document constitue un contrôle qui permet au Service de la paie d'être informé qu'un évènement a eu lieu et qu'une modification devra être apportée à la paie de l'employé ; il contribue à éviter les erreurs au montant d'ajustement à apporter à la rémunération.

Or, l'information quant à l'absence d'un employé apparaît aussi sur le rapport d'absences produit chaque semaine à partir de l'application développée à l'interne et remis au Service de la paie.

Pour ce qui a trait au calcul de la rémunération à verser, cette activité est de nature financière et elle découle normalement des activités régulières d'un service de la paie. Peu importe le service qui effectue le calcul, c'est le Service de la paie qui doit assumer la responsabilité de l'exactitude du montant à verser.

Recommandations

La direction devrait :

- revoir la nécessité de produire le document « Relevé des accidents de travail/retraits préventifs » ; et
- remettre en cause l'attribution de la responsabilité d'établir la rémunération de l'employé ayant droit aux prestations de la CSST aux conseillères en santé et assiduité.

Commentaires et plan d'action de la direction

À la suite de la formation portant sur le système intégré de gestion des maladies et accidents, le bureau de santé produira une liste comportant uniquement les absences relatives aux accidents de travail de plus d'un jour et tous les retraits préventifs admissibles au paiement en SST. Cette liste sera envoyée au Service de la paie pour assurer le paiement conforme à ce qui est prévu dans les conventions collectives de travail.

Responsable et échéancier

Direction des ressources humaines et Service de la paie
Juin 2013

Calcul de la rémunération pour la 15e journée

Observations

Lorsqu'un employé est en arrêt de travail à la suite d'un accident, le RTL assume les 14 premiers jours de salaire. À compter de la 15e journée, c'est la CSST qui verse l'indemnité de remplacement du revenu. Un calcul particulier doit être effectué pour ajuster la rémunération en conséquence. Les conseillères en santé et assiduité accèdent à l'application « Simulateur de calcul à partir de la 15e journée », disponible sur le portail de la CSST, et inscrivent des informations concernant l'employé. Le simulateur établit les indemnités, sur une base annuelle, mensuelle, hebdomadaire et journalière, auxquelles aurait droit l'employé et génère un document qui présente les informations saisies par les conseillères ainsi que le résultat des calculs. Ce document n'est pas utilisé par le personnel du bureau de santé. Les conseillères y inscrivent le nom de l'employé, son matricule et le salaire journalier, conservent une copie du document et transmettent l'original au Service de la paie.

Le responsable de la paie corrobore les informations obtenues en inscrivant les données relatives à l'employé dans une application maison développée à cet effet. Il compare les résultats générés aux informations provenant du portail de la CSST. Ces données seront utilisées pour ajuster la paie de l'employé.

L'établissement de la rémunération de la 15e journée à même le portail de la CSST, par les conseillères en santé et assiduité, a pour seul objectif d'établir le montant de la rémunération d'un employé. Les informations produites à partir de ces activités sont de nature financière et relèvent plus du processus d'établissement de la paie que de la gestion du dossier de santé d'un employé.

Recommandations

La direction devrait :

- remettre en question l'attribution de la saisie de l'information à l'application « Simulateur de calcul à partir de la 15e journée », disponible sur le portail de la CSST, aux conseillères en santé et assiduité ; et
- évaluer l'utilité d'effectuer les calculs à partir des deux outils et la valeur ajoutée de cette opération ; il serait plus efficace d'utiliser l'outil qui fournit l'ensemble des informations nécessaires à la production de la paie et de valider, de façon sporadique, la concordance des résultats obtenus avec l'autre outil.

Commentaires et plan d'action de la direction

Après avoir obtenu les accès au portail de la CSST, le Service de la paie établira la rémunération de l'employé à l'aide du « Simulateur de calcul à partir de la 15e journée » et du formulaire complété par l'employé.

L'outil développé par le RTL continuera d'être utilisé pour établir les 14 premiers jours d'absence puisque le profil déclaré par l'employé pour des fins fiscales est parfois différent du profil déclaré pour la CSST.

Responsable et échéancier

Service de la paie
Juin 2013

Gestion documentaire du dossier de santé des employés

Observations

Les conseillères en santé et assiduité enregistrent au système intégré de gestion des maladies et accidents diverses informations qui permettent d'effectuer le suivi et la gestion du dossier de l'employé.

Tout au long de l'absence d'un employé, son dossier au système intégré de gestion des maladies et accidents est mis à jour en fonction de l'évolution de la situation et des informations obtenues par les conseillères en santé et assiduité.

Actuellement, aucun champ n'est défini pour la saisie de la date prévue du retour et pour l'ajout de commentaires non médicaux, mais qui seraient pertinents pour la gestion des absences. Il en est de même pour la date officielle du retour au travail, que le retour soit à temps complet ou progressif. Or, ces données sont essentielles, et ce, pour plusieurs raisons :

- Sur le plan financier, c'est le RTL qui prend en charge 100 % du salaire de l'employé dès son retour (complet ou progressif). Donc le Service de la paie a besoin de ces informations pour établir la rémunération.
- Sur le plan de la gestion, les superviseurs et les contremaîtres utilisent ces données aux fins d'affectation du personnel.
- Sur le plan du suivi des dossiers, les conseillères utilisent ces données pour avoir un aperçu de la situation de l'employé.

Pour pallier ces lacunes, ces informations sont enregistrées par les conseillères en santé et assiduité dans l'application développée à l'interne.

Comme pour la création du dossier, le système intégré de gestion des maladies et accidents n'est pas exploité à sa pleine capacité afin d'y consigner les informations nécessaires à la gestion de l'absence et du retour d'un employé. Par conséquent, il y a une saisie en double des mêmes informations dans deux applications.

Recommandations

La direction devrait identifier les modifications à apporter aux champs de saisie du système intégré de gestion des maladies et accidents afin d'y enregistrer l'ensemble des données utiles à la gestion des absences et du retour des employés.

Commentaires et plan d'action de la direction

À la suite de la formation reçue en 2012 afin de mieux connaître le système intégré de gestion des maladies et accidents pour la saisie des données, la Direction des ressources humaines sera en mesure d'évaluer la possibilité d'utiliser les divers champs de saisie dans le système intégré de gestion des maladies et accidents et d'éliminer la double saisie.

Responsable et échéancier

Direction des ressources humaines
Juin 2013

Suivi des dossiers CSST contestés par l'employé ou le RTL

Observations

Un refus ou une acceptation d'un dossier par la CSST peut faire l'objet de contestation par l'employé ou le RTL. Différentes procédures sont prévues à cet effet par la CSST et un certain temps peut s'écouler avant qu'une décision finale et sans appel soit rendue.

Les informations concernant les différentes démarches de contestation effectuées et les résultats obtenus sont consignées au système intégré de gestion des maladies et accidents et dans un fichier Excel comportant, entre autres, les informations relatives à l'employé et à l'évènement, les dates de demande de révision, la date d'audition et les remarques concernant le dossier. Lorsqu'une décision finale est rendue relativement à un dossier, les informations sont inscrites au système intégré de gestion des maladies et accidents et dans le fichier Excel. Le document Excel est imprimé et conservé pendant plusieurs années et les données concernant ce dossier sont effacées du fichier, ce qui engendre une gestion documentaire supplémentaire pour le bureau de santé.

L'utilisation du fichier Excel est justifiée par le fait que le RTL n'a pas développé, dans le système intégré de gestion des maladies et accidents, un rapport qui présenterait l'ensemble des informations relatives aux dossiers faisant l'objet de contestations. Ce développement requerrait du personnel du bureau de santé un investissement de temps afin d'identifier les données à présenter dans ce rapport et le format à prioriser en fonction des besoins des utilisateurs.

Recommandations

La direction devrait affecter des ressources au développement du système intégré de gestion des maladies et accidents pour en permettre une utilisation optimale et, de ce fait, réduire la saisie de l'information en parallèle dans différents outils.

Commentaires et plan d'action de la direction

À la suite de la formation portant sur le système intégré de gestion des maladies et accidents en 2012, la Direction des ressources humaines va évaluer la faisabilité de consigner l'ensemble des informations relatives aux changements de statuts dans l'historique d'un dossier CSST à même ce système et évaluera la possibilité d'éliminer le rapport Excel en produisant un rapport directement du système intégré de gestion des maladies et accidents, soit en utilisant un rapport existant ou en créant un nouveau rapport.

Responsable et échéancier

Direction des ressources humaines
Juin 2013

Conversion des prestations reçues pour l'accident de travail en prestations d'invalidité

Observations

Lorsqu'un dossier est refusé par la CSST, les conseillères en santé et assiduité envoient une lettre à l'employé pour l'informer du fait qu'à la suite de la décision rendue, les prestations reçues pour l'accident du travail seront converties en prestations d'invalidité. La lettre mentionne également à l'employé qu'un technicien de la paie lui communiquera sous peu le résultat de cette conversion et l'informera des modalités prévues pour la régularisation de cette situation. Une copie de cette lettre est transmise au technicien en question, une autre au chef des relations de travail en santé et sécurité et une dernière au chef paie, budget, ventes et perceptions. Ce dernier prend connaissance des lettres et approuve les tableaux de conversion produits par le Service de la paie. Les démarches pour la récupération des montants sont par la suite effectuées par un technicien à la paie.

Tel qu'il a été mentionné précédemment, le suivi de chacun des dossiers contestés est effectué à la fois au système intégré de gestion des maladies et accidents et sur Excel, cependant aucun rapport n'a été développé à partir du système intégré de gestion des maladies et accidents pour permettre une gestion globale de ces dossiers. Or, si ce rapport avait été élaboré, les informations cumulées au système intégré de gestion des maladies et accidents concernant les dossiers qui font l'objet de contestations auraient permis la production d'une information permettant d'identifier les dossiers qui doivent faire l'objet de récupération. Par ailleurs, en l'absence de liste globale répertoriant les lettres produites et envoyées à l'employé et au Service de la paie et de lettres numérotées, il y a un risque que la récupération de salaire n'ait pas été effectuée.

Recommandations

La direction devrait développer dans le système intégré de gestion des maladies et accidents des rapports qui permettraient de faire un appariement des dossiers en récupération entre le bureau de santé et le Service de la paie.

Commentaires et plan d'action de la direction

À la suite de la formation portant sur le système intégré de gestion des maladies et accidents en 2012, la Direction des ressources humaines va évaluer la possibilité de créer des champs tenant compte des changements de statuts des dossiers et de la ou des période(s) s'y rapportant afin d'éliminer les copies de lettre et ainsi produire un rapport directement du système intégré de gestion des maladies et accidents pour apparier les dossiers en récupération.

Responsable et échéancier

Direction des ressources humaines et Service de la paie
Juin 2013

Inscription des montants versés aux employés bénéficiant de la CSST et des remboursements obtenus de la CSST à leur égard

Observations

Les données concernant les encaissements des montants reçus de la CSST sont saisies à trois endroits différents : à la caisse-recette et dans un fichier Excel par deux techniciens à la comptabilité, et au système intégré de gestion des maladies et accidents par les conseillères en santé et assiduité. Quant aux salaires versés par le RTL à titre de prestation de santé et sécurité du travail, les données générées par le système de paie sont retranscrites manuellement au fichier Excel par le technicien à la comptabilité et font l'objet d'un transfert automatique vers le système intégré de gestion des maladies et accidents.

Il y a donc une double inscription des montants versés aux employés et de ceux perçus de la CSST : au système intégré de gestion des maladies et accidents par les conseillères et dans le fichier Excel par le technicien à la comptabilité.

Ces informations n'ont aucun impact sur la gestion des dossiers de santé des employés, il s'agit d'une donnée comptable utilisée à des fins de conciliation et de validation des montants versés et à recevoir de la CSST.

Les conseillères valident et consignent dans le dossier de chacun des employés les données relatives à la paie transférées automatiquement à partir du système de paie, et enregistrent dans le dossier au système intégré de gestion des maladies et

accidents de chaque employé les remboursements provenant de la CSST. Ces activités, qui sont de nature administrative et qui ne sont pas en lien avec le suivi des dossiers de l'employé, demandent du temps qui ne peut être investi dans des activités à valeur ajoutée liées au dossier médical de l'employé ou à d'autres types de conciliations.

Recommandations

La direction devrait :

- apporter des modifications au système intégré de gestion des maladies et accidents pour permettre l'importation, à partir du système comptable, de l'ensemble des données relatives à la paie et, éventuellement, de celles relatives aux encaissements des remboursements en provenance de la CSST, et ce, afin de diminuer le temps consacré à cette activité ;

- remettre en question la pertinence que ce soit les conseillères en santé et assiduité qui consignent et valident ces informations ; et

- accorder un accès restreint au système intégré de gestion des maladies et accidents à un membre du personnel de la comptabilité, afin qu'il puisse en utiliser les fonctionnalités pour consigner les données, ce qui éviterait d'avoir recours à un fichier Excel.

Commentaires et plan d'action de la direction

Puisque le logiciel de paie doit être changé prochainement, l'importation n'est pas prévisible avant l'implantation d'un nouveau logiciel.

Des accès restreints vont être donnés au technicien en comptabilité afin qu'il consigne les encaissements dans le système intégré de gestion des maladies et accidents.

Par contre, l'élimination du fichier Excel doit faire l'objet d'une analyse plus détaillée qui tient compte des fins de période différentes entre la paie, le grand livre et le système intégré de gestion des maladies et accidents.

Responsable et échéancier

Service de la comptabilité
Juin 2013

Analyse du rapport « Liste détaillée des comptes » et identification des comptes à radier

Observations

Sur une base régulière, les conseillères en santé et assiduité procèdent à l'analyse du rapport « Liste détaillée des comptes » généré à partir du système intégré de gestion des maladies et accidents. Cette liste présente, pour chaque employé, les montants qui lui ont été versés à titre de bénéficiaire de la CSST et les remboursements reçus de la CSST. Les conseillères comparent ces informations à celles apparaissant dans le document Excel élaboré par le service de la comptabilité.

Cette analyse a pour objectif de confirmer si les montants apparaissant dans le rapport du système intégré de gestion des maladies et accidents sont conformes aux données comptables qui, elles, correspondent aux données présentées dans le fichier Excel. Puisque les sources d'information utilisées pour produire le rapport Excel et alimenter le système intégré de gestion des maladies et accidents sont les mêmes, il ne devrait pas y avoir d'écart entre les informations générées. Cette activité n'apporte donc pas de plus-value au processus.

Par la suite, les conseillères en santé et assiduité identifient, à partir du rapport « Liste détaillée des comptes », les comptes qui doivent être radiés et les justifient. Cette activité repose sur les conseillères qui, en raison de leur connaissance des dossiers, sont les mieux outillées pour justifier s'il est normal ou non de ne pas avoir reçu la totalité des montants en provenance de la CSST.

Actuellement, ces activités ne sont pas réalisées à une fréquence régulière par les conseillères en santé et assiduité, puisqu'elles considèrent devoir prioriser la gestion des dossiers de santé. Il y a donc un risque que des montants à recevoir en provenance de la CSST ne fassent pas l'objet d'un suivi adéquat.

Recommandations

La direction devrait :

- attribuer à un technicien à la comptabilité un accès restreint au système intégré de gestion des maladies et accidents pour qu'il puisse concilier les montants à percevoir de la CSST pour chaque employé avec les montants aux livres comptables, sans avoir recours à Excel ; et

- effectuer plus régulièrement le suivi des montants à persevoir de la CSST en souffrance.

Commentaires et plan d'action de la direction

Des accès restreints vont être donnés au technicien en comptabilité afin qu'il concilie les montants de CSST par employé.

En éliminant la saisie de données, les conseillères seront en mesure de revoir la liste détaillée des comptes plus régulièrement.

Responsable et échéancier

Direction des ressources humaines et Service de la comptabilité
Juin 2013

19.2.2 Gestion du processus et organisation du travail

Observations

Les activités des conseillères en santé et assiduité au regard de la gestion des dossiers des employés en arrêt de travail pour cause d'accident sont de deux natures. Les conseillères effectuent le suivi de la situation de l'employé, en font une gestion proactive pour permettre un retour au travail dans les meilleurs délais, et ce, dans le respect des règles établies par la CSST et de celles prévues dans les conventions collectives. Elles réalisent aussi de multiples tâches administratives qui ont pour objectif notamment la préservation des informations concernant l'employé et des actions posées aux fins de gestion du dossier.

Malgré le fait que les tâches administratives sont nombreuses et diversifiées, il n'existe aucune documentation officielle concernant les procédures et directives de travail à appliquer à cet effet. Cette situation expose le RTL à deux risques. En premier lieu, l'absence non prévue des conseillères pourrait entraîner une gestion incomplète ou plus complexe des dossiers. Dans un second temps, l'absence d'une telle documentation peut faire en sorte que des méthodes de travail non optimales aient été déployées sans que le tout ne soit relevé.

Par ailleurs, les chefs santé et sécurité effectuent peu d'activités de contrôle au regard de la gestion administrative des dossiers. Or, l'absence d'une telle supervision ne permet pas les questionnements à l'égard des méthodes de travail en place et l'assurance de l'adéquation des actions posées et de la documentation des dossiers administratifs.

Recommandations

La direction devrait :

- procéder à une révision des méthodes de travail déployées par les conseillères pour optimiser les processus concernés ;
- revoir les contrôles exercés par les chefs santé et sécurité au regard du travail réalisé par les conseillères en santé et assiduité pour réduire l'exposition aux risques d'erreurs ; et
- documenter les procédures de travail relatives aux diverses activités réalisées par les conseillères afin d'éviter la perte d'expertise et de connaissances.

Commentaires et plan d'action de la direction

La cartographie de tous les processus actuels a déjà été réalisée. À l'aide des conseillères, les chefs réviseront les méthodes de travail afin d'éliminer la non-valeur ajoutée, documenteront les procédures de travail appropriées et exerceront un contrôle sur le travail réalisé par les conseillères au bureau de santé afin de réduire les risques d'erreurs.

Responsable et échéancier

Direction des ressources humaines
Décembre 2013

19.2.3 Démarches du RTL à l'égard de sa couverture d'assurance

Observations

Le RTL est soumis au régime rétrospectif de la CSST. Par conséquent, il doit choisir chaque année une limite par lésion, afin de fixer le montant maximal qu'il est prêt à assumer pour chacune d'elles. Le RTL procède au choix de la limite d'assurance avec la collaboration d'un conseiller de la CSST.

Le régime rétrospectif est un régime très complexe et le choix de la limite d'assurance à la CSST entraîne des conséquences financières importantes. Selon les bonnes pratiques de gestion, les employeurs analysent le coût des lésions survenues dans leur entreprise au cours des années antérieures pour choisir la limite d'assurance qui convient le mieux à leur situation.

Recommandations

La direction devrait effectuer l'analyse du coût des lésions survenues dans l'entreprise au cours des années antérieures pour choisir la limite d'assurance qui convient le mieux à sa situation et envisager le recours aux services d'un actuaire pour s'assurer que le choix est optimal.

Commentaires et plan d'action de la direction

La Direction des ressources humaines évaluera la possibilité de donner un petit mandat annuel à une firme d'actuaires afin de supporter le RTL dans le choix de la limite d'assurance qui convient le mieux à sa situation.

Responsable et échéancier

Direction des ressources humaines
Décembre 2012

19.2.4 Analyse des diverses options d'imputation exceptionnelle autorisées par la loi pour pour réduire les frais liés aux cas de réadaptation en SST

Observations

Certaines conventions collectives en vigueur au RTL ne permettent pas de relocaliser les employés dans des emplois qui respectent les limitations fonctionnelles permanentes attribuables à leurs lésions professionnelles. Les employés quittent alors l'entreprise et sont pris en charge par la CSST qui impute 100 % des coûts au RTL. L'admission d'un travailleur en réadaptation à la CSST implique généralement la poursuite d'une pleine indemnisation pendant une année complète sans que la CSST n'exerce de pression pour qu'il retourne à l'emploi. Cette situation entraîne des coûts importants pour le RTL, car les coûts au dossier continuent de progresser.

Par ailleurs, il est pratiquement impossible de forcer un ex-employé en réadaptation à se trouver rapidement un emploi convenable. La CSST est elle-même passive à cet égard.

Il existe plusieurs dispositions légales concernant les imputations exceptionnelles. Une imputation exceptionnelle de la part de la CSST consiste à ne plus imputer 100 % des coûts à l'employeur chez qui la lésion professionnelle est survenue et à répartir plutôt les coûts entre plusieurs employeurs selon diverses proportions. Par exemple, la CSST peut reconnaître qu'un handicap préalable a alourdi les conséquences d'une lésion professionnelle et ainsi répartir plus équitablement les coûts de la lésion en imputant une moins grande proportion des coûts de santé et sécurité du travail au RTL.

Selon les entrevues réalisées, il appert que le RTL gère ces dossiers d'une manière adéquate et dans un souci de minimiser les coûts en cherchant à obtenir des imputations exceptionnelles de la part de la CSST, ce qui constitue une bonne pratique de gestion. Toutefois, ce travail n'est pas documenté.

Recommandations

La direction devrait s'assurer qu'une information est ajoutée au dossier de l'employé afin d'indiquer que la démarche d'évaluation de la possibilité d'une imputation exceptionnelle a été réalisée.

Commentaires et plan d'action de la direction

La procédure de travail des conseillères sera formalisée afin d'indiquer dans chaque dossier si la possibilité d'une demande de partage de coûts (imputation exceptionnelle) a été évaluée.

Responsable et échéancier

Direction des ressources humaines
Juin 2013

CHAPITRE 20

Réseau de transport de Longueuil (RTL) Suivi – Contrôles généraux informatiques

Statut des plans d'action

Au début de 2012, j'ai procédé au troisième suivi des recommandations de la vérification des contrôles généraux informatiques au Réseau de transport de Longueuil (RTL). Cette vérification avait été effectuée en 2003. Un premier suivi des recommandations a été effectué en 2009-2010 et un deuxième suivi en 2010-2011. La 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. Les résultats du premier suivi et du deuxième suivi ont été publiés respectivement dans les rapports 2009-2010 et 2010-2011 de la Vérificatrice générale.

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

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2003, 12 recommandations avaient été émises. De ce nombre, 10 recommendations avaient été appliquées au cours de la période de novembre 2003 à juin 2011

Depuis juin 2011, des deux recommandations restantes, une a été appliquée et une a été appliquée de façons insatisfaisante. La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Sécurité informatique					
Mouvement de personnel					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Plan de relève informatique					
Plan de relève informatique					
Poursuivre le projet d'élaboration et de mise à jour du plan de relève informatique et présenter le plan au comité directeur. Une fois le plan accepté, le mettre en place, le mettre à l'essai sur une base annuelle et le mettre à jour, au besoin.	●●●●●●	●●●●●●	●● **(2) 35 %**		
État actuel En 2011, une révision complète de l'infrastructure de relève a été entreprise. Le plan de relève sera totalement révisé et approuvé par le comité des directeurs au plus tard en octobre 2012 et mis en oeuvre par la suite.					

Remarque :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ●●● Rejetée
- ●●● Non appliquée ou reportée
- ●●● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisant
- ●●● Partiellement appliquée : progrès satisfaisant
- ●●● Appliquée

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 %

CHAPITRE 21

Réseau de transport de Longueuil (RTL) Suivi – Processus de dotation

Statut des plans d'action

Au début de 2012, j'ai procédé au deuxième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources au Réseau de transport de Longueuil (RTL) portant sur le processus de dotation. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2008-2009 et un premier suivi avait été effectué en 2010-2011. La vérification avait pour objectif de s'assurer :

- que les ressources humaines, matérielles et financières étaient utilisées de façon optimale ;
- 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 ; et
- 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'action de la direction ont été publiés dans le rapport 2008-2009 du Vérificateur général et les résultats du premier suivi ont été publiés dans le rapport 2010-2011 de la Vérificatrice générale.

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

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2008-2009, 23 recommandations avaient été émises ; à la suite du suivi effectué en 2010-2011, 13 recommandations avaient été appliquées, 8 avaient été partiellement appliquées de façon satisfaisante, 1 n'avait pas été appliquée et 1 avait été rejetée.

Depuis 2010-2011, des neuf recommandations restantes, sept ont été appliquées et deux 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.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Gestion du processus de dotation					
Planification des départs à la retraite					
Assurer une communication plus serrée et plus proactive auprès des candidats admissibles à la retraite afin d'améliorer le délai entre l'avis de départ à la retraite et le départ même. De plus, entreprendre des démarches selon un principe de collaboration avec les employés, le syndicat et toutes les parties concernées afin d'en arriver à une entente qui convienne à tous.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Évaluation du processus					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Tableau de bord					
Poursuivre l'élaboration d'un tableau bord pour la direction.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Communication					
Communication avec les clients internes					
Produire plus fréquemment des rapports officiels de dotation destinés à l'ensemble des clients.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Contrôle de sécurité informatique					
Politiques et procédures à actualiser					
Actualiser la procédure de contrôle et d'autorisation des accès aux systèmes d'information et la politique des demandes de service informatique.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Sécurité logique					
Identifier les données devant faire l'objet d'une journalisation.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● (4) 70 %	
Établir une politique ou des normes de sécurité.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
État actuel Une politique de sécurité de l'information est en vigueur depuis le 25 avril 2012. Cette dernière comporte les éléments de l'analyse des journaux d'accès produits par les systèmes d'exploitation. Certains journaux ont été activés et révisés et d'autres le seront à compter de juin 2012.					
Gestion des accès logiques					
Réviser périodiquement les privilèges d'accès pour s'assurer qu'ils sont conformes à la politique de sécurité.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	● (3) 50 %	
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
État actuel Une politique de sécurité de l'information est en vigueur depuis le 25 avril 2012 et elle comporte les éléments de révision périodique des accès. Il est prévu de commencer la révision des profils d'accès en juin 2012.					
Gestion des changements					
S'assurer que des essais sont effectués, documentés et archivés afin que les changements correspondent aux besoins des utilisateurs et que l'intégralité des données du dossier électronique des employés ne soit pas affectée.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Progiciel					
Évaluer périodiquement les contrôles mis en œuvre par le fournisseur ou obtenir une confirmation des contrôles exercés par le fournisseur.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●

Remarque :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ●●● Rejetée
- ●●● Non appliquée ou reportée
- ●●● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisant
- ●●● Partiellement appliquée : progrès satisfaisant
- ●●● Appliquée

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 %

CHAPITRE 22

Réseau de transport de Longueuil (RTL) Suivi – Gestion des accidents et incidents

Statut des plans d'action

Au début de 2012, j'ai procédé au deuxième 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 un premier suivi avait été effectué en 2010-2011. La vérification avait pour objectif de s'assurer :

- que les ressources humaines, matérielles et financières étaient utilisées de façon optimale ; et
- que les décisions prises par les gestionnaires respectaient les lois, les règlements et les 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 et les résultats du premier suivi ont été publiés dans le rapport 2010-2011 de la Vérificatrice générale.

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

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2007, neuf recommandations avaient été émises ; à la suite du suivi effectué en 2010-2011, sept recommandations avaient été appliquées, une avait été partiellement appliquée de façon satisfaisante et une avait été reportée.

Depuis 2010-2011, les deux recommandations restantes 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

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Gestion					
Politique et procédure à actualiser					
Actualiser le document politique et procédure afin de définir clairement les rôles des différents superviseurs.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● **(4) 85 %**	
État actuel Les rôles et responsabilités des intervenants ont été précisés dans la politique de gestion des incidents qui sera approuvée au cours du deuxième trimestre de 2012.					
Double saisie des données					
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● **(3) 50 %**	
État actuel Une analyse coûts-bénéfices est en cours et il est prévu de la compléter à l'automne 2012.					

Remarque :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● ● Rejetée
- ● ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisant
- ● ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisant
- ● ● ● Appliquée

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 %

CHAPITRE 23

Statut des plans d'action

Au début de 2012, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus des achats au Réseau de transport de Longueuil (RTL). Cette vérification avait été effectuée au cours de 2006. La vérification avait pour objectifs :

- de mettre à jour la description du processus d'achats ;
- d'élaborer des recommandations en termes d'optimisation du processus.

Les résultats de la vérification ainsi que les plans d'action de la direction ont été publiés dans le rapport 2006 du Vérificateur général.

Réseau de transport de Longueuil (RTL) Suivi – Processus des achats

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

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2006, cinq recommandations avaient été émises. Depuis 2006, trois ont été appliquées, une a été partiellement appliquée de façon satisfaisante et une a été partiellement appliquée de façon insatisfaisante. La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Processus de gestion					
Attestation d'indépendance					
Rédiger une lettre attestant l'indépendance des employés (sur le plan financier et autre) à l'égard des fournisseurs du Réseau de transport de Longueuil.				(3) 60 %	
Demander aux employés de signer cette attestation.				(3) 60 %	

État actuel

La mise en vigueur au 1er janvier 2011 de la nouvelle politique de gestion contractuelle vient encadrer l'éthique, les rôles et les responsabilités des employés et des dirigeants. Tous les membres d'un comité de sélection appelé à évaluer la qualité des soumissions doivent signer une déclaration attestant entre autres leur indépendance. Ces déclarations sont consignées aux dossiers d'appel d'offres.

De plus, cette politique requiert que tous les employés et les dirigeants susceptibles d'être associés au déroulement et à la préparation d'un processus d'appel d'offres ou à l'octroi d'un contrat fassent une déclaration écrite attestant leur indépendance. Le déploiement de ce volet de la politique est en cours de réalisation et il est prévu de le compléter en décembre 2012.

Impression du rapport de réapprovisionnement					
Évaluer la possibilité d'éliminer l'impression du rapport afin de faciliter le travail des analystes.					
Évaluer la possibilité d'améliorer la convivialité des informations présentées à l'écran.					
Conserver le rapport sur support électronique afin d'éliminer les frais d'impression.					

État actuel

La conservation du rapport sur support électronique ne faciliterait pas le travail d'analyse donc cette option n'a pas été retenue.

Évaluation de la performance des fournisseurs par les utilisateurs					
Revoir le processus d'évaluation des fournisseurs et redéfinir les paramètres d'évaluation.			(1) 20 %		

État actuel

Depuis l'implantation du module Ressources matérielles du système intégré en juin 2011, l'historique et les paramètres d'évaluation des fournisseurs ont été rebâtis. Ce travail est en cours et sera complété en juin 2013.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Développement d'outils informatiques					
Réquisition d'achat informatisée					
Créer un formulaire électronique de demande d'achat (par exemple, avec le logiciel Word) et y intégrer certains champs obligatoires. Cette façon de procéder réduirait substantiellement le nombre de demandes d'achat rejetées en raison de leur non-conformité administrative.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Évaluer la possibilité d'utiliser des signatures électroniques pour s'assurer de l'obtention des autorisations préliminaires requises.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Mise à jour et entretien de la base de données des fournisseurs					
Profiter de l'implantation du nouveau système des achats (prévu au cours des prochaines années) pour épurer cette base de données; prévoir aussi une fonction permettant de supprimer de la base de données les fournisseurs enregistrés avec lesquels on a décidé de ne plus faire affaire.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●

Remarque :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ●●● Rejetée
- ●●● Non appliquée ou reportée
- ●●● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisant
- ●●● Partiellement appliquée : progrès satisfaisant
- ●●● Appliquée

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 %

CHAPITRE 24

Statut des plans d'action

Au début de 2012, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus des comptes à payer au Réseau de transport de Longueuil (RTL). Cette vérification avait été effectuée au cours de 2004. La vérification avait pour objectifs :

- l'analyse du processus en vigueur ;
- l'élaboration de pistes d'optimisation du processus.

Les résultats de la vérification ainsi que les plans d'action de la direction ont été publiés dans le rapport 2004 du Vérificateur général.

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

Réseau de transport de Longueuil (RTL) Suivi – Processus des comptes à payer

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2004, six recommandations avaient été émises et depuis cette date, toutes les recommandations ont été appliquées.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Éléments d'optimisation au moyen d'un réaménagement du travail					
Double intervention dans le traitement des factures					
Rapatrier l'enregistrement des factures au poste du commis comptes à payer, afin de limiter la double manutention des factures.	●	●	●	●	●
Mettre à profit certains développements informatiques et automatiser l'ensemble des opérations afin de faciliter le travail.	●	●	●	●	●
Retard dans l'enregistrement des factures					
Effectuer l'enregistrement comptable des factures dès leur validation.	●	●	●	●	●
Inscrire la date à laquelle le paiement doit être effectué immédiatement dans le système MAESTRO au lieu d'inscrire la mention « le jour suivant » comme cela se fait actuellement. Ainsi, le commis comptes à payer pourrait traiter en une seule fois les factures reçues.	●	●	●	●	●
Mettre à profit certains développements informatiques et automatiser l'ensemble des opérations afin de faciliter le travail.	●	●	●	●	●
Abondance de classeurs					
Réduire le nombre de classeurs consacrés aux factures en traitement. L'intégration des tâches du commis comptes à payer à l'enregistrement comptable permettra de réduire le nombre de classeurs temporaires. Dès qu'une facture sera enregistrée, elle pourra être classée dans le lot en attente d'appariement avec le chèque émis.	●	●	●	●	●
Mettre à profit certains développements informatiques et automatiser l'ensemble des opérations afin de faciliter le travail.	●	●	●	●	●

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	Appliquée
Double tri					
Évaluer la possibilité d'éliminer le double tri afin que le commis comptes à payer puisse s'occuper de l'enregistrement des factures.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Éléments d'optimisation à l'aide de ressources informatiques					
Manque d'intégration des modules informatiques					
Permettre l'enregistrement à MAESTRO au moyen d'une interface informatique avec SAGE. De cette manière, après l'étape de validation des factures, un report pourrait être transmis aux systèmes comptables, éliminant ainsi une intervention manuelle.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Créer un lien entre MAESTRO et SIGA permettant le transfert automatique des factures, afin d'en éliminer l'entrée manuelle.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Impression de chèques en trois copies					
Éliminer une copie de chèque.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Évaluer la possibilité de créer une liste informatique indiquant la correspondance entre les numéros de chèques et les numéros de formulaires ainsi que toute autre information nécessaire à la préparation du rapport bancaire.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Entre-temps, évaluer la possibilité d'utiliser une même copie pour concilier les factures et les chèques émis et pour préparer le rapport bancaire. Faire un essai avant de procéder à l'élimination de la troisième copie du chèque, de manière à évaluer cette recommandation.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●

Remarque :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ●●● Rejetée
- ●●● Non appliquée ou reportée
- ●●● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisant
- ●●● Partiellement appliquée : progrès satisfaisant
- ●●● Appliquée

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 %

CHAPITRE 25

Statut des plans d'action

Au début de 2012, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification opérationnelle portant sur le processus de la paie au Réseau de transport de Longueuil (RTL). Cette vérification avait été effectuée au cours de 2010. La 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 ;
- les décisions prises par les personnes respectaient les conventions collectives et les procédures administratives en vigueur.

Réseau de transport de Longueuil (RTL) Suivi – Processus de la paie

Les résultats de la vérification ainsi que les plans d'action de la direction ont été publiés dans le rapport 2010-2011 de la Vérificatrice générale.

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

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2010, trois recommandations avaient été émises. Depuis 2010, deux recommandations ont été appliquées et une a été partiellement appliquée de façon satisfaisante. La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Suivi des plans d'action associés aux recommandations					
Procédures à actualiser					
Mettre à jour les procédures relatives au traitement de la paie et les réviser, au besoin.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Gestion du processus à améliorer					
Élaborer un plan opérationnel formel de continuité des affaires.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Établir des indicateurs de performance et en faire le suivi.	●●●●●●				
Effectuer une revue des profils d'accès au progiciel de la paie afin de s'assurer qu'ils sont représentatifs des rôles et responsabilités.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
État actuel Le service de la paie prépare chaque mois des tableaux d'écarts budgétaires de la rémunération. Ces tableaux sont conservés sur le réseau et accessibles aux gestionnaires afin qu'ils puissent y insérer leurs explications d'écarts. Toutefois, ces tableaux ne peuvent servir à évaluer la performance du service de la paie. La direction ne prévoit pas développer des indicateurs de gestion pour évaluer le service de la paie, car puisque l'équipe est petite elle peut facilement en évaluer la performance.					
Opérations manuelles à automatiser					
Envisager l'automatisation de certaines activités et la création d'interfaces.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● **(4) 70 %**	
État actuel Certaines activités ont été automatisées et des interfaces ont été créées. Dans le cadre de l'établissement des besoins futurs en ce qui a trait à l'acquisition d'une application intégrée paie-ressources humaines, l'automatisation de plusieurs autres activités sera considérée. Il est prévu d'implanter en 2013 et en 2014 respectivement le volet ressources humaines et le volet paie de la nouvelle application intégrée.					

Remarque :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ●●● Rejetée
- ●●● Non appliquée ou reportée
- ●●● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisant
- ●●● Partiellement appliquée : progrès satisfaisant
- ●●● Appliquée

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 %

CHAPITRE 26

Statut des plans d'action

Au début de 2012, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification opérationnelle portant sur le processus de gestion des plaintes au Réseau de transport de Longueuil (RTL). Cette vérification avait été effectuée au cours de 2010 et 2011. La 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 ;
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les politiques et les procédures administratives en vigueur.

Réseau de transport de Longueuil (RTL) Suivi – Processus de gestion des plaintes

Les résultats de la vérification ainsi que les plans d'action de la direction ont été publiés dans le rapport 2010-2011 de la Vérificatrice générale.

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 2010-2011, quatre recommandations avaient été émises et depuis cette date, elles 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.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Gestion du processus					
Qualité du service					
Inclure des questions portant sur la satisfaction de la clientèle à l'égard du traitement des plaintes dans le prochain sondage.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
Rappeler aux intervenants que tous les évènements doivent respecter les délais prescrits et le nombre de tentatives de rappel requis avant la fermeture des dossiers.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● **(4) 70 %**	
État actuel Une directive concernant le nombre de rappels à effectuer et les délais de rappels à respecter a été transmise en septembre 2011 à l'ensemble des employés du service. Une amélioration a été notée au niveau du nombre d'évènements fermés ne respectant pas les délais prescrits, mais pas au niveau du nombre d'évènements fermés sans avoir effectué le nombre de tentatives de rappel requis. La direction suit ces indicateurs sur une base régulière et prévoit atteindre ces objectifs en 2013 lors de l'implantation d'un programme de qualité totale.					
Processus					
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.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	● **(3) 50 %**	
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	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●●●●
État actuel Une demande a été acheminée en septembre 2011 par la chef du service à la clientèle au chef du service du transport adapté afin que cette clause soit uniformisée lors de l'échéance des contrats soit, en 2015.					

Recommandation	Recommandation Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Outils					
Enregistrer les appels et développer une politique d'enregistrement des appels permettant de faire de l'échantillonnage (écoute sélective).	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● (4) 70 %	
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.	●●●●●●				
Consigner et analyser les résultats relatifs à la prise d'appels et à la performance des préposés.	●●●●●●	●●●●●●	●●●●●●	●● (4) 70 %	

État actuel

Les appels sont enregistrés et la procédure a été élaborée et sera présentée à la prochaine rencontre des employés. Deux des quatre éléments de la procédure sont en vigueur, un élément sera mis en application lors de l'embauche d'une préposée en 2012 et le dernier élément sera implanté en 2013 avec le programme de qualité totale.

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 de la prise d'appels sont maintenant disponibles quotidiennement. La chef transmet les résultats aux employés et prévoit présenter aux employés à la prochaine rencontre les objectifs du nombre d'appels à traiter. En ce qui a trait à l'utilisation des résultats de prise d'appels pour évaluer la performance des employés, cela se fera lors de l'implantation du programme de qualité totale qui est prévue en 2013.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Intégrité des données					
Sécurité informatique					
Élaborer une politique de changement des mots de passe aux 60 jours et d'utilisation de mots de passe alphanumériques.	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ● **(5) 90 %**	
Sécuriser la transmission du formulaire Web en utilisant le cryptage des données.	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ● **(5) 90 %**	

État actuel

Le contrôle de la sécurité dans le progiciel pour le traitement des événements sera pris en charge par Windows d'ici septembre 2012. De plus, la politique de sécurité de l'information qui est en vigueur depuis le 25 avril 2012 indique que les mots de passe expirent après 60 jours et qu'ils doivent contenir des caractères alphanumériques.

Un « Captcha universel » sera mis en place pour renforcer la sécurité lors de la transmission des données du formulaire à compter de septembre 2012.

Remarque :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● ● Rejetée
- ● ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisant
- ● ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisant
- ● ● ● Appliquée

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 %

ANNEXE A

Rapport de l'auditeur indépendant

Deloitte.

Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l.
4605-A, boulevard Lapinière
Bureau 200
Brossard QC J4Z 3T5
Canada

Tél.: 450 618-4270
Téléc.: 450 618-6420
www.deloitte.ca

Rapport de l'auditeur indépendant

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

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 2011, ainsi que d'un résumé des principales méthodes comptables (appelé ci-après « le relevé »). Le relevé a été préparé par la direction du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil conformément aux principes de constatation et mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public telles que décrites à la note 2 des états financiers de la Ville de Longueuil.

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 de ce relevé conformément aux principes de constatation et mesure des 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 planifiions et réalisions 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 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 relatif au Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, totalisant 553 609 $, a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux principes de constatation et mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public telles que décrites à la note 2 des états financiers de la Ville de Longueuil.

Le 25 mai 2012

---

[1] CPA auditeur, CA permis no A108263

ANNEXE B

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.

[Divulgation 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'efficience ;

7° la mise en œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

[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

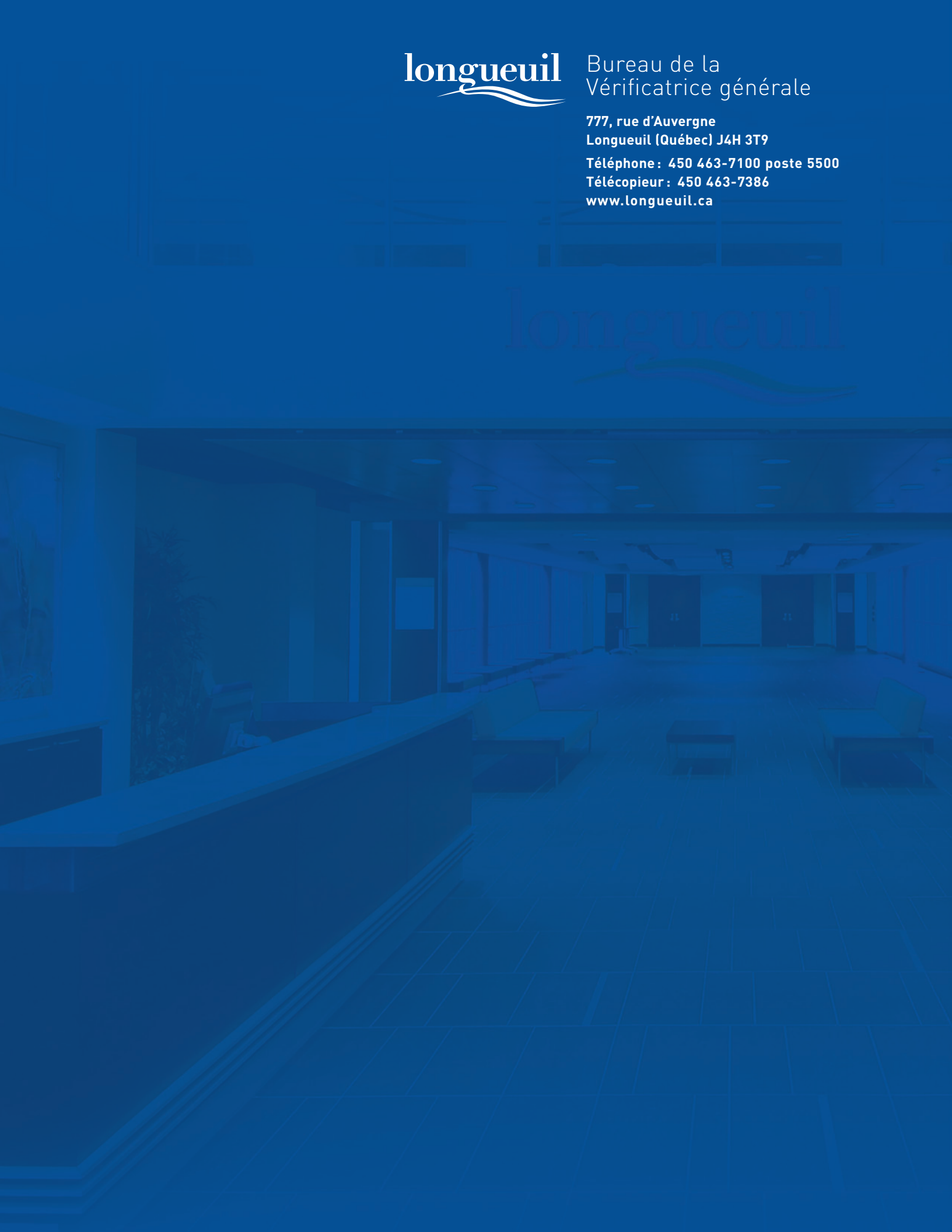
Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.

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'excercice de ces fonctions prévues par la loi.

Notes :

longueuil

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