

Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil

Rapport au conseil municipal
2012-2013



longueuil



Bureau de la Vérificatrice générale

Longueuil, le 9 août 2013

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 audits financiers effectués pour l'exercice 2012.

Ce document présente aussi des rapports de vérification d'optimisation des ressources et de conformité relatifs à des vérifications réalisées à la Ville ainsi qu'au Réseau de transport de Longueuil et plusieurs suivis de vérifications effectués au cours des années précédentes pour la Ville et les divers organismes contrôlés par celle-ci. Ces différents travaux ont été effectués jusqu'au 30 juin 2013.

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

T A B L E D E S M A T I È R E S

1 Audits financiers	page 4
2 Autres travaux d’audits	page 8
Ville de Longueuil	
3 Vérification du processus de gestion des demandes de formation	page 14
4 Vérification du processus de gestion de la santé et de la sécurité du travail (SST)	page 21
5 Vérification du processus d’émission et d’inspection des permis	page 35
6 Suivi – Processus de taxation	page 44
7 Suivi – Processus d’approvisionnement et des comptes à payer	page 47
8 Suivi – Processus d’évaluation	page 51
9 Suivi – Processus de la paie	page 57
10 Suivi – Processus de dotation	page 63
11 Suivi – Mécanismes de contrôle en matière de gestion des sites contaminés	page 73
12 Suivi – Processus de la cour municipale	page 78
13 Suivi – Divers comptes de dépenses	page 81
Association Agaparc inc.	
14 Suivi – Processus de gestion des revenus	page 84
15 Suivi – Processus d’approvisionnement et de gestion des stocks	page 86
Association Sogerive inc.	
16 Suivi – Processus de la gestion des revenus	page 90
Développement économique Longueuil	
17 Suivi – Processus d’adjudication des contrats	page 98
Office municipale d’habitation de Longueuil	
18 Suivi – Processus d’adjudication des contrats	page 104
19 Suivi – Processus de paie et des avantages sociaux	page 106

Réseau de transport de Longueuil

20 Vérification du processus de planification des travaux d’entretien des véhicules	page 110
21 Suivi – Contrôles généraux informatiques	page 118
22 Suivi – Processus des achats	page 120
23 Suivi – Processus de la gestion des accidents et incidents	page 122
24 Suivi – Processus de dotation	page 124
25 Suivi – Processus de la paie	page 126
26 Suivi – Processus de gestion des plaintes	page 128
27 Suivi – Processus de gestion des dossiers de la CSST	page 131
28 Rapport d’activités de la Vérificatrice générale	page 138

Introduction

Annexe A

Rapport de l’auditeur indépendant	page 140
-----------------------------------	-----------------

Annexe B

Dispositions de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C –19)	page 144
---	-----------------

Remarque :

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

Dans le cadre du mandat qui lui est confié par la population, le conseil municipal prend des décisions touchant les ressources financières, humaines et matérielles de la Ville. Pour être en mesure de fournir une reddition de comptes fidèle aux contribuables, les membres du conseil municipal se doivent d'être bien informés et doivent faire preuve de vigilance afin de maintenir la confiance de la population envers l'administration municipale.

À cet égard, la Vérificatrice générale aide les élus en leur fournissant un portrait objectif 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. Grâce à ses travaux, elle contribue à rassurer le conseil municipal et les citoyens quant à la qualité de la gestion des deniers publics. En outre, les recommandations qu'elle formule aident les gestionnaires à optimiser l'efficacité et l'efficience des activités municipales.

Conformément à l'article 107.8 de la *Loi sur les cités et villes*, la Vérificatrice générale effectue, dans le cadre de ses fonctions, des audits financiers, des vérifications de conformité des opérations aux lois, aux règlements, aux politiques et directives, ainsi que des vérifications d'optimisation des ressources. 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 (Chapitres 1 et 2), nous vous présentons les résultats de l'audit des états financiers de la Ville de Longueuil et des organismes contrôlés par celle-ci, ainsi que certains autres travaux d'audit effectués au cours de l'année. De plus, des recommandations ont été formulées à l'intention de la direction de certaines de ces entités afin de leur permettre d'améliorer leurs pratiques de gestion et la robustesse des contrôles internes.

Depuis quelque temps, l'importance accordée au processus d'octroi des contrats ainsi que leur gestion soulève beaucoup de questions et d'inquiétudes tant pour les élus et l'administration municipale que pour la population en général. Il devient donc important pour la Vérificatrice générale qu'une attention particulière soit portée à ce sujet. Ainsi, une vérification de ce processus a débuté à l'automne 2012 et devrait être complétée au cours de 2013.

Nous vous présentons ensuite les résultats des vérifications d'optimisation des ressources et de conformité ainsi que des 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 chacun 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, tant à la Ville que pour chacun des organismes contrôlés par celle-ci, n'a pas entièrement implanté soit le plan d'action initialement prévu, soit un plan d'action compensatoire qui répond à la recommandation.

De plus au Chapitre 28, un bref exposé de la gestion du Bureau de la Vérificatrice générale vous est présenté. Pour terminer, tel que le prévoit l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*, les comptes relatifs à la gestion du Bureau de la Vérificatrice générale doivent faire l'objet d'un audit par un auditeur indépendant. À l'annexe A, vous trouverez un rapport sans réserve émis par la firme Raymond Chabot Grant Thornton à la suite de l'audit des dépenses du Bureau de la Vérificatrice générale pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012.

Pour conclure, il est important de souligner l'entière collaboration qui a été reçue de la part des gestionnaires ainsi que de l'ensemble du personnel de la Ville et des organismes municipaux à l'occasion des divers travaux de vérification effectués par le Bureau de la Vérificatrice générale.

1.1 Audit des états financiers de la Ville

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

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 2012, 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 d'auditeurs indépendants nommée

Audits financiers 2012

par la Ville, soit la firme Raymond Chabot Grant Thornton. 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 :

Politique de sécurité

Observations

Une politique de sécurité a été élaborée il y a près de deux ans, mais cette dernière n'a pas été déposée pour adoption au conseil municipal.

Recommandations

- Mettre à jour la politique de sécurité informatique en tenant compte des faiblesses de contrôle identifiées et remises à la direction.
- Faire approuver cette politique par la Direction générale de la Ville et la déposer au conseil municipal.
- Mettre la politique sur le site intranet de la Ville.
- Aviser l'ensemble des employés que la politique est disponible sur le site intranet de la Ville.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une nouvelle validation de la politique sera effectuée avant de déposer le document à nouveau pour adoption en 2013. La politique sera disponible sur le site intranet de la Ville et les employés en seront avisés.

Validation et révision des droits d'accès

Observations

- Il n'existe pas de politique formelle concernant la gestion des accès à certaines applications.
- L'attribution de plusieurs accès à certaines personnes contribue à créer un problème de ségrégation des tâches.
- Les droits d'accès ne sont pas révisés de façon régulière.

Recommandations

- Implanter un processus de gestion des accès des utilisateurs aux systèmes d'information respectant le cadre ISO 27002.
- Réévaluer les droits d'accès de certaines personnes afin d'améliorer la ségrégation des tâches.
- Les droits d'accès aux actifs informationnels devraient faire l'objet d'une révision sur une base régulière.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les Directions des finances et des ressources informationnelles devront élaborer une directive encadrant l'attribution de permissions d'accès, la vérification périodique ainsi que la révocation de ces permissions. Cette directive devra également encadrer et limiter le recours aux comptes génériques.

Gestion des mots de passe

Observations

Actuellement, une majorité des mots de passe ne sont pas modifiés régulièrement, ne comportent pas de longueur minimale et ne respectent pas les règles de complexité. De plus, certaines applications ne verrouillent pas les accès des utilisateurs après un nombre raisonnable de tentatives infructueuses d'ouverture de session.

Recommandations

Implanter un processus de gestion des mots de passe des utilisateurs respectant le cadre ISO 27002.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une politique encadrant la robustesse des mots de passe et la suspension des comptes en cas de tentatives infructueuses sera préparée par la Direction des ressources informationnelles et soumise aux fins d'approbation.

Plan de continuité des affaires

Observations

Le plan de relève de certaines applications utilisées par la Direction des finances n'est pas complet ou est inexistant.

Recommandations

Pour les applications utilisées par la Direction des finances, compléter le processus touchant le plan de relève des technologies de l'information (TI) et le tester annuellement.

Commentaires et plan d'action de la direction

La réalisation d'un plan de continuité des affaires pour la Direction des finances se poursuivra selon les disponibilités des ressources de la direction. Le plan de relève pour le volet infrastructure TI a quant à lui déjà été réalisé par la Direction des ressources informationnelles.

Localisation de la salle secondaire des serveurs

Observations

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.

Recommandations

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

Commentaires 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.

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

L'audit du taux global de taxation au 31 décembre 2012 permet à la Vérificatrice générale d'attester que ce taux a été établi, à tous les égards importants, conformément à l'article 262 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (L.R.Q. F-2.1).

1.3 Audit de la ventilation des dépenses mixtes

L'audit de la ventilation des dépenses mixtes au 31 décembre 2012 permet à la Vérificatrice générale d'attester que la ventilation des dépenses mixtes a été établie conformément au règlement adopté par le conseil d'agglomération de Longueuil (règlement CA 2006-35).

1.4 Vérification du traitement des élus

La vérification financière et de conformité du traitement des élus de la Ville de Longueuil pour l'exercice budgétaire ayant pris fin le 31 décembre 2012 permet à la Vérificatrice générale de confirmer que les montants qui ont été versés aux élus sont conformes en tous points à la *Loi sur le traitement des élus* (L.R.Q. T-11.001).

1.5 Audit des états financiers des organismes municipaux

Tel que la *Loi sur les cités et villes* l'exige, le travail d'audit de la Vérificatrice générale de la Ville doit porter sur les organismes dont la Ville nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration. Ces organismes, au nombre de six, sont les suivants :

Association Agaparc inc.

- L'audit des états financiers de l'Association Agaparc inc. pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012 a été effectué, puis un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été émis le 6 mars 2013.
- 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 conjointement avec la firme Teoli Boivin pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012, puis deux rapports sans réserve ont été émis le 23 avril 2013, soit un par la Vérificatrice générale et un par la firme Teoli Boivin.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Des recommandations ont été adressées à la direction et portent principalement sur le manque d'évidence du travail de conciliation, d'analyse et de vérification qui sont effectuées tant pour les revenus que pour les dépenses.

Conférence régionale des élus de Longueuil

- Au moment de la rédaction du rapport annuel 2012-2013 de la Vérificatrice générale, l'audit des états financiers de la Conférence régionale des élus de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 mars 2013 effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton n'était pas terminé.
- 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 2012 a été effectué conjointement avec la firme Deloitte, puis deux rapports sans réserve ont été émis le 13 mars 2013, soit un par la Vérificatrice générale et un par la firme Deloitte.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.

Office municipal d'habitation de Longueuil

- L'audit des états financiers de l'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL) a été effectué conjointement avec la firme Teoli Boivin pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012, puis deux rapports à portée restreinte ont été émis le 29 mai 2013, soit un par la Vérificatrice générale et un par la firme Teoli Boivin. La portée restreinte est nécessaire puisque ces états

financiers ont été établis, dans tous les aspects significatifs, conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées dans les directives pour la préparation des états financiers 2012 émises par 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. De nouvelles recommandations ont été émises pour l'exercice 2012 et portent sur l'approbation des feuilles de temps et des salaires, les évidences de revue dans certains dossiers ainsi que la consignation d'information dans les procès-verbaux.

Réseau de transport de Longueuil

- Un audit des états financiers du Réseau de transport de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012 a été effectué conjointement avec la firme Deloitte, puis deux rapports sans réserve ont été émis le 27 mars 2013, soit un par la Vérificatrice générale et un par la firme Deloitte.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Deux recommandations ont été adressées à la direction et portent sur une revue et l'approbation des écritures de journal général à la suite du report au grand livre et sur la mise en place d'une procédure de revue du rapport sur les modifications au fichier maître de la paie.

2.1 Mandats en cours

Au moment de produire ce rapport, les projets suivants étaient en cours de réalisation :

- Gestion contractuelle
- Appels d'offres pour la fourniture et l'installation d'équipements de terrain de jeux

2.1

MANDATS EN COURS

2.2

VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ DES INDICATEURS DE GESTION DU MAMROT

2.3

VÉRIFICATION DES SUBVENTIONS EN VERTU DU PROGRAMME RÉNOVATION QUÉBEC

Gestion contractuelle

Ce mandat comporte deux phases. La première phase a porté sur un exercice de balisage de l'ébauche de la Politique d'approvisionnement responsable de la Ville de Longueuil et de l'ébauche du Manuel des normes et processus s'y rattachant avec les bonnes pratiques en la matière. Cette phase

Autres travaux d'audits

a été complétée en décembre 2012 et le comité exécutif de la Ville de Longueuil a adopté la Politique d'approvisionnement responsable le 28 mai dernier (CE-130528-1.5).

La deuxième phase consiste en une vérification de conformité du processus d'adjudication des contrats incluant une revue de la gestion administrative et financière des contrats octroyés. Un rapport de vérification sera émis à la suite de l'achèvement de cette phase et sera inclus dans le rapport annuel 2013-2014.

Appel d'offres pour la fourniture et l'installation d'équipements de terrain de jeux

Ce mandat consiste en une vérification des devis utilisés par la Ville de Longueuil dans les appels d'offres pour la fourniture et l'installation

d'équipements de terrain de jeux afin d'en évaluer les caractéristiques. Un exercice de balisage des devis et modes de sollicitation utilisés par d'autres municipalités du Québec fait également partie du projet. Un rapport sera émis d'ici la fin de l'année 2013 et sera inclus dans le rapport annuel 2013-2014.

2.2 Vérification de conformité des indicateurs de gestion du MAMROT

Contexte et vue d'ensemble des indicateurs municipaux

En 2004, le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) lançait l'élaboration d'indicateurs de gestion pour chaque municipalité afin de soutenir la prise de décision dans la gestion municipale. Les principaux objectifs poursuivis par le MAMROT par la mise en place de ces indicateurs sont les suivants :

- fournir aux organismes municipaux des outils afin d'améliorer la prise de décision pour une meilleure gestion;
- améliorer la performance des organismes dans la prestation des services municipaux;
- permettre aux élus et aux fonctionnaires municipaux de mieux comprendre l'évolution de la qualité des services offerts et de la santé financière de leur organisation et d'éclairer leur choix; et
- permettre l'échange d'informations entre les municipalités comparables dans le but d'identifier des améliorations possibles.

À cet effet, la Direction des finances recueille l'information de gestion provenant de différentes unités administratives de la Ville pour produire les indicateurs du MAMROT et voit à obtenir annuellement des explications pertinentes à la variation des données. Par la suite, la Direction des finances les dépose au conseil municipal pour finalement transmettre les données au ministère

par le biais d'un portail gouvernemental des affaires municipales et régionales. L'outil permet d'examiner les résultats de la Ville par rapport à une ou plusieurs municipalités comparables de son choix.

Objectifs de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectifs de s'assurer :

- de la fiabilité des informations qui alimentent les composantes des indicateurs de gestion selon les normes de présentation de l'information financière du ministère des Affaires municipales;
- du caractère raisonnable des coûts engagés par la Ville pour produire les indicateurs de gestion ;
- que le délai de transmission des résultats des indicateurs de gestion de la Ville respectaient l'échéance fixée par le MAMROT;
- que les indicateurs de gestion étaient utilisés par les gestionnaires de la Ville; et
- que des mécanismes de reddition de comptes étaient en place pour la prise de décision.

Résumé du travail effectué

La vérification a eu lieu au cours de la période de décembre 2012 et janvier 2013 et a porté sur les principaux éléments suivants :

- revue de la fiabilité de certains indicateurs de gestion en fonction des normes de présentation de l'information financière;
- entretien auprès de certaines directions et de la Direction générale afin de mesurer le niveau de connaissance et d'utilisation des indicateurs de gestion ainsi que les mécanismes de gouvernance en place; et
- corroboration de la date de dépôt des indicateurs de gestion selon le délai fixé par le MAMROT.

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

Résultats de nos travaux

Fiabilité et exactitude des indicateurs de gestion

Il est nécessaire de tenir des données suffisamment précises et qui respectent les critères du Manuel de l'information financière du MAMROT afin d'avoir une représentation adéquate et fidèle des opérations que la Ville veut mesurer.

Les données relatives à certains indicateurs de gestion exigés par le MAMROT ont été vérifiées dans le cadre du présent mandat. Cet exercice de corroboration a comporté :

- la cueillette d'informations et des discussions avec différents intervenants ;
- l'analyse des coûts composant le numérateur des indicateurs vérifiés afin de s'assurer que ce dernier respectait les normes de présentations de l'information financière du MAMROT ; et
- la revue des mécanismes de contrôle et de suivi afin de calculer la donnée relative au dénominateur des indicateurs vérifiés.

Notre revue de certains de ces indicateurs de gestion nous permet d'avoir un niveau d'assurance suffisant de l'exactitude et de la fiabilité de ceux-ci en fonction des normes du MAMROT.

Coût de production des indicateurs de gestion

La production des dix-sept (17) indicateurs de gestion pour l'année 2011 a été réalisée par les ressources internes de la Direction des finances et comprend la collecte d'informations, la compilation, les discussions avec les directions concernées pour justifier les variations, la production du rapport au MAMROT et le transfert de l'information par le biais du site WEB. Les coûts estimés pour leur production sont d'environ 16 000\$.

Il est à noter que les coûts reliés à la tenue à jour et la production de l'information de gestion concernant entre autres les kilomètres de voie, les bris d'égoûts etc. n'ont pas été pris en compte et validés auprès des différentes unités administratives concernées dans le cadre du présent mandat.

Transmission de l'information au MAMROT

La date de transmission des résultats des indicateurs exigés par le MAMROT est fixée au 30 juin suivant la fin de l'exercice financier afin de permettre aux municipalités de consulter, dans un délai raisonnable, les données des autres municipalités dans le logiciel de suivi sur Internet.

Les indicateurs du MAMROT de la Ville de Longueuil pour l'exercice 2011, ont été déposés le 24 septembre 2012, soit un retard d'environ trois mois par rapport à la date exigée par le MAMROT.

Utilisation des indicateurs du MAMROT

Dans les bonnes pratiques d'affaires, la mise en place d'indicateurs de gestion est un outil qui permet de mesurer l'efficacité des opérations et de se comparer avec des organismes qui ont des opérations similaires afin d'améliorer la performance de la Ville.

Des directions de la Ville ont été contactées ou rencontrées afin de connaître leur niveau de connaissance et d'utilisation des indicateurs de gestion municipaux et de comprendre les obstacles qui en freinent l'utilisation. Les constatations sont les suivantes :

- certaines directions évoquent l'aspect de non-comparabilité des indicateurs, étant donné les divergences entre les caractéristiques opérationnelles de chaque ville qui peuvent fausser leur interprétation. Par conséquent, les directeurs rencontrés les consultent à titre informatif, mais ne les utilisent pas ; et
- certains gestionnaires rencontrés confirment que ces indicateurs ne font pas l'objet de discussions avec la Direction générale de la Ville afin d'améliorer, au besoin, l'efficacité des opérations.

Mécanismes de reddition de comptes

Bien que les indicateurs du MAMROT soient déposés annuellement par la Direction des finances aux autorités de la Ville, il n'existe aucun mécanisme de gouvernance en place afin de rendre les directions concernées imputables à l'égard des résultats de leurs indicateurs, de les expliquer et de proposer des plans d'action permettant d'améliorer l'efficacité des opérations de leur secteur.

Un nouveau comité de gestion a été mis en place au courant de 2012 et une présentation des résultats des indicateurs de gestion de 2011 a été faite à ce comité par la Direction des finances. De plus, la Direction générale compte mettre en place des mécanismes de gouvernance pour l'exercice 2013, afin que ces indicateurs soient présentés, expliqués et utilisés dans la gestion des opérations de la Ville.

Conclusion et recommandations

En fonction des objectifs poursuivis par la mise en place des indicateurs de gestion municipaux et des résultats obtenus à la suite de notre vérification de conformité, nous pouvons conclure que les indicateurs de gestion de 2011 ont été déposés tardivement au MAMROT, qu'ils ne font pas l'objet d'une utilisation optimale par les directions de la Ville et qu'il n'existe pas de mécanismes clairement définis relatifs à la reddition de comptes à cet égard.

La production de ces indicateurs est donc considérée comme une exigence du MAMROT à laquelle la Ville doit répondre.

Le succès de l'utilisation d'un système d'indicateurs dans la gestion courante d'une organisation municipale repose sur sa compréhension, sur l'accessibilité à l'information, sur le suivi, sur l'évaluation des résultats et sur les mesures prises pour en améliorer la performance.

Recommandations

Nous recommandons :

- de mettre en place des mécanismes à la Direction des finances permettant de déposer les indicateurs de gestion selon le délai exigé par le MAMROT afin qu'ils soient disponibles en temps opportun à titre comparatif pour les autres municipalités; et
- de mettre en place des mécanismes de gouvernance à la Direction générale afin d'intégrer les indicateurs de gestion municipaux dans la gestion courante des opérations des directions de la Ville.

Commentaires de la direction

La Direction des finances révisera son calendrier afin de mieux respecter les délais impartis par le MAMROT et elle reconnaît que ces indicateurs sont une étape complémentaire à la préparation des résultats financiers.

Pour étayer davantage les constatations auprès des directions, il est important de mentionner que le MAMROT n'a pas proposé ces indicateurs pour qu'une comparaison systématique soit faite entre les municipalités, mais plutôt pour que cet outil permette avant tout aux gestionnaires de se questionner sur leurs propres résultats.

De plus, même si nous n'avons pas fait une analyse exhaustive des indicateurs d'un point de vue gestion, la mise en production de ceux-ci nous a tout de même obligés à réviser les inscriptions comptables pour améliorer l'imputation de certaines dépenses aux livres de la Ville. D'ailleurs, nous notons encore ce type de commentaires comme faisant partie des explications données pour expliquer la différence aux résultats d'une année à une autre. Il faut aussi mentionner que le fait que les résultats financiers de Longueuil soient présentés en partie sous ses compétences d'agglomération et une autre partie pour ses compétences locales n'a pas facilité l'interprétation et l'application des indicateurs.

Ces éléments viennent en partie expliquer pourquoi la Ville de Longueuil a jusqu'à présent, de la difficulté à intégrer dans sa gouvernance les indicateurs. Malgré cet état de fait, il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre d'indicateurs prisés par le MAMROT ou autres sont pris en considération par l'entremise des programmes et politiques de la Ville. À titre d'exemples, la politique de gestion de l'eau potable et le guide de gestion des investissements et de la dette.

Avec la mise en œuvre du Plan stratégique de développement durable déposé en juin 2013, la Ville de Longueuil élaborera une démarche de reddition de compte. Cette démarche favorisera l'intégration d'indicateurs de gestion.

2.3

Vérification des subventions en vertu du programme Rénovation Québec

Contexte

La Ville dispose de différentes ententes particulières avec la Société d'habitation du Québec (SHQ) relativement à différents programmes gouvernementaux dont le principal objectif est de fournir une aide financière aux citoyens.

À ce titre, l'un des principaux programmes auxquels la Ville participe est le programme Rénovation Québec (PRQ), qui favorise la revitalisation des quartiers subissant un déclin de leur vocation résidentielle tout en soutenant la rénovation et en assurant la disponibilité de logement de qualité. L'enveloppe budgétaire pour la phase 9 du programme PRQ pour 2012 était de 2,5 M\$, dont 50 % était assumée par la Ville. 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.

En vertu de cette entente particulière, la Ville doit faire parvenir à la SHQ un rapport d'audit de la Vérificatrice générale, pour lequel le travail doit être effectué selon certains critères précis.

Mandat

Ce mandat avait pour objectif de s'assurer que :

- les demandes des citoyens pour le PRQ étaient traitées promptement par la Division des programmes, de façon à minimiser les délais d'attente et que les outils de gestion étaient suffisants pour suivre les principales étapes des dossiers tout en maximisant l'utilisation de l'enveloppe budgétaire approuvée ; et
- les débours et encaissements avaient été effectués conformément à l'entente entre la SHQ et la Ville.

Étendue

Ce mandat s'est déroulé au courant de l'année 2012 et au début de l'année 2013 et a porté sur les mécanismes en place pour le traitement des demandes des citoyens, la gestion des dossiers PRQ acceptés ainsi que les paiements aux citoyens.

Résumé du travail effectué

Les principaux procédés suivants ont été effectués :

- entretien avec certains intervenants de la Division des programmes ;
- balisage auprès de certaines villes concernant le processus entourant le traitement des demandes des citoyens pour le PRQ ;
- examen des indicateurs de gestion en place pour gérer le PRQ ;
- vérification du contenu des dossiers traités ; et
- vérification des montants versés et encaissés.

Constats

À la lumière de notre analyse du processus, nous avons observé que les délais d'attente pour l'analyse d'un dossier sont de près de trois ans à la Ville de Longueuil, comparativement à environ deux ans dans les villes ayant fait partie de notre balisage. Par contre, le taux d'annulation des dossiers à la Ville de Longueuil est de l'ordre de 20 % comparativement à près de 40 % dans ces mêmes villes. De plus, certaines pratiques de gestion sont en cours d'implantation, notamment :

- demande de budget additionnel à la SHQ pour la phase 10 du PRQ de 2013, ce qui permettrait l'ajout d'une personne dédiée à ce programme afin de traiter un plus grand nombre de demandes de citoyens et ainsi réduire les délais d'attente ;
- enclenchement plus hâtif du processus d'avis de motion et de règlement d'emprunt de la phase 10 (phase débutant en 2013) et du processus d'analyse des dossiers afin d'utiliser de façon maximale l'enveloppe budgétaire autorisée d'ici la date limite du programme ; et

- demande auprès de la Direction des ressources informationnelles afin de développer le logiciel Gestion des permis et des inspections pour ainsi obtenir un indicateur de gestion plus efficace permettant de suivre les échéances des étapes des dossiers des citoyens au PRQ.

Conclusion

Le Bureau de la Vérificatrice générale encourage la Division des programmes de la Direction de l'aménagement durable du territoire à poursuivre la mise en place de ces pratiques afin d'optimiser son processus de traitement des dossiers relatifs au PRQ.

Ces actions favoriseront la réduction des délais d'attente et le traitement d'un plus grand nombre de dossiers des citoyens admissibles à l'enveloppe budgétaire d'ici la date limite de chacune des phases du programme.

En vertu de l'entente, la Ville doit faire parvenir à la SHQ un rapport d'audit de la Vérificatrice générale, pour lequel le travail doit être effectué selon certains critères précis. Pour les subventions versées en vertu du programme Rénovation Québec au courant de l'année 2012, six rapports sans réserve ont été émis afin de répondre aux exigences de l'entente. Ces six rapports correspondent aux phases en cours soit les phases quatre à neuf.

3.1 Sommaire

3.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

Le processus de gestion des demandes de formation est centralisé à la Division développement et formation de la Direction des ressources humaines. L'employé peut soumettre une demande de formation, qui doit être recommandée par son directeur, en remplissant une Demande d'autorisation pour participer à une activité de formation opérationnelle ou de carrière. Celle-ci est transmise à la Direction des ressources humaines aux fins d'analyse et d'approbation, selon la procédure de formation et dans le respect du budget annuel octroyé par la Direction des finances.

3.1 SOMMAIRE

3.2 OBSERVATIONS

Ville de Longueuil Rapport de vérification - Processus de gestion des demandes de formation

En 2012, le budget de formation géré par la Direction des ressources humaines s'est élevé à 370 425 \$, pour les formations de l'ensemble des directions incluant un budget non récurrent de 40 000 \$ accordé à la Direction des ressources informationnelles. En date du 31 décembre 2012, la quasi-totalité de ce budget avait été dépensée, soit 365 768 \$. De plus, la Direction de la police gère un budget distinct de 305 000 \$ pour la formation des policiers, notamment à l'école nationale de police.

3.1.2 Objectifs de la vérification

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

- les ressources humaines, matérielles et financières étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacité ;
- les contrôles en place pour gérer les formations permettaient de mitiger les risques opérationnels ; et
- les activités de formation respectaient les lois, les règlements ainsi que les politiques et les procédures administratives en vigueur.

3.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours de la période de décembre 2012 à janvier 2013 et a porté sur les principaux éléments suivants :

- la gestion de la planification de la formation ;
- l'analyse du processus en fonction des meilleures pratiques sur le marché ;
- le processus d'approbation, de justification, de paiement et d'imputation des heures tel que prescrit selon la procédure d'activités de formation ; et
- les indicateurs de gestion utilisés.

3.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entrevues avec des directions demandeuses de cours de formation ;
- analyse des bonnes pratiques de gestion dans le domaine de la formation ;
- analyse des rôles et responsabilités des principaux intervenants ;
- échantillonnage de demandes d'autorisation ; et

- balisage de certaines pratiques en matière de formation avec des organismes similaires.

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

3.1.5 Pratiques positives

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

- L'élaboration d'une politique de gestion de la relève et d'un processus d'évaluation du rendement, toutefois ceux-ci ne sont pas entérinés par le comité de gestion.
- Le niveau de satisfaction élevé des directions rencontrées à l'égard du processus de demande de formation centralisé à la Direction des ressources humaines, considérant la rigueur de traitement des demandes d'autorisation et le faible taux de refus.
- La section développement des compétences de la Direction de la police dispose d'un système performant de suivi des formations qui lui permet de répondre à ses obligations en matière de formation.

3.1.6 Conclusion

À la suite de notre travail, nous pouvons conclure :

- que des améliorations peuvent être apportées à la gestion des ressources matérielles, humaines et financières. A cet effet, l'élaboration de profils de compétences et d'orientations concernant le développement de compétences liées à la relève, la reddition de compte des directions par le biais de la planification des formations ainsi que l'évaluation de la mise en place de mécanismes de suivi des demandes de formation permettraient d'optimiser l'efficacité et l'efficacité du processus de formation ;
- qu'il existe des contrôles pour ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable, toutefois, certains contrôles doivent être resserrés tels, la sensibilisation du personnel

quant à l'importance de consigner les heures de formation sur les feuilles de temps et leur corroboration par leur supérieur ainsi que l'obtention des recommandations des directeurs pour les demandes d'autorisation de formation soumises ; et

- que les activités de formation respectent les lois et règlements ainsi les politiques et les procédures administratives en vigueur.

3.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Planification de la formation.
- Gestion du processus de demande de formation.
- Communication.

3.1.8 Résumé des commentaires de la direction

La direction est en accord avec toutes les observations incluses au présent rapport. Il est à noter que la faisabilité des recommandations impliquant le système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps dépend des possibilités qu'offre le système à ce sujet et du calendrier des phases de déploiement.

3.2 Observations

3.2.1 Planification de la formation

Détermination des attentes relatives aux compétences par niveau hiérarchique

Observations

La mise en place de profils de compétences dans une organisation permet de faciliter et de soutenir les processus des ressources humaines.

À la lumière des discussions, il n'existe pas de description des compétences attendues par niveau hiérarchique (à l'exception des cadres supérieurs), ce qui ne permet pas d'aligner les besoins en matière de formation des employés en fonction des besoins de la Ville.

Recommandations

La direction devrait élaborer et consigner des profils de compétences pour les gestionnaires et le personnel de soutien, et les utiliser pour la gestion des processus de ressources humaines, notamment dans le cadre d'un programme d'évaluation du rendement et de l'identification des besoins de formation.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- mettre en place la démarche de gestion de la relève dans le cadre de laquelle les profils de compétence seront utilisés et développés ;
- demander un budget non récurrent 2014 pour procéder à l'élaboration des profils de compétences ; et
- identifier les étapes suivantes en fonction des priorités ciblées et du budget alloué.

Responsables et échéancier

Directeur des ressources humaines, Chef de division développement et formation et Direction générale
Juillet 2013 à février 2014

Planification annuelle des besoins de formation

Observations

Une planification annuelle des besoins de formation par direction est un outil de gestion efficace permettant de cibler les priorités, entre autres pour les formations obligatoires que doivent suivre les employés encadrés par un ordre professionnel ou qui sont réglementées par certains organismes ; de mieux structurer les activités de formation en fonction des orientations de la Ville ; et de faire des regroupements au besoin, pour ainsi optimiser les budgets.

Les discussions avec certains intervenants de la Ville concernant la détermination annuelle des besoins de formation révèlent ce qui suit :

- il n'existe pas dans certaines directions de processus de planification annuelle systématique des besoins de formation et des coûts afférents et celui-ci n'est pas présenté à la Direction des

ressources humaines, ce qui ne permet pas d'avoir un portrait global des besoins de formation de la Ville et ainsi de mieux justifier l'enveloppe budgétaire annuelle ; et

- la répartition des coûts de formation autorisés en cours d'année se fait sur la base d'une analyse de chacune des demandes de formation présentées à la Direction des ressources humaines en tenant compte de plusieurs critères d'analyse.

Considérant l'absence d'une planification annuelle structurée des besoins de formation au sein de chacune des directions, ceci ne permet pas à la Direction des ressources humaines de connaître les priorités à l'avance et de s'assurer que les ressources financières soient réservées afin de répondre à la croissance des exigences réglementaires en terme de formation.

Recommandations

La direction devrait exiger une reddition de compte de l'ensemble des directions par la planification de la nature des formations et des coûts afférents lors du processus budgétaire annuel.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- élaborer un canevas permettant aux directions d'identifier les besoins annuels prioritaires de formations ;
- faire connaître cette recommandation aux directeurs, présenter le canevas, préciser les étapes et transmettre la requête aux directeurs ;
- recevoir et traiter des besoins de formation annuels prioritaires pour l'année 2014 ;
- effectuer un exercice de rétroaction ; et
- effectuer les adaptations requises et intégrer ce processus à la procédure de formation.

Responsables et échéancier

Directeur des ressources humaines et Chef de division développement et formation
Juillet 2014 à juillet 2016

3.2.2 Gestion du processus de demande de formation

Comptabilisation des heures de formation

Observations

La procédure de formation stipule que l'employé qui participe à une activité de formation pendant ses heures de travail doit inscrire le code d'imputation approprié sur sa feuille de temps, aux fins de la comptabilisation adéquate des heures de formation au système de paie.

Les tests d'échantillonnage sur les demandes d'autorisation approuvées par les ressources humaines, ont permis de constater que pour 35 % des demandes d'autorisation testées, l'employé avait omis de comptabiliser ses heures de formation ou les avait sous-estimées.

Ces erreurs ou omissions démontrent un manque de rigueur de la part des employés, qui ont la responsabilité d'imputer les heures de formation, et également de la part de leurs supérieurs, qui approuvent leurs feuilles de temps.

Recommandations

La direction devrait :

- sensibiliser les gestionnaires, quant à l'importance de la corroboration des heures de formation lors de l'approbation des feuilles de temps ;
- sensibiliser les employés à la consignation exacte des heures de formation sur leur feuille de temps ;
- effectuer un exercice d'analyse sommaire des heures de formation imputées à la paie comparativement aux heures de formation approuvées par la Direction des ressources humaines ; et
- prévoir, lors de l'implantation du module formation qui sera arrimé au module de paie en 2014, la mise en place d'un mécanisme automatisé de validation des heures de formation approuvées avec les heures imputées à la paie.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- faire connaître cette recommandation aux directeurs et aux employés;
- transmettre en janvier et en septembre de chaque année un rappel à tous;
- faire de vérifications aléatoires en cours d'année; et
- faire connaître cette recommandation au pilote du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps et collaborer à la réalisation avec l'équipe de projet.

Responsables et échéancier

Directeur des ressources humaines et Chef de division développement et formation

Juillet à septembre 2013 (à préciser en fonction du calendrier du projet pour les étapes subséquentes)

Maintien d'un historique des formations par employé

Observations

L'historique des formations est un outil d'aide à la gestion ; il permet d'avoir une vue d'ensemble des formations suivies par chaque employé et de mieux cibler ses besoins de formation non comblés.

La production de l'historique des formations par employé nécessite une gestion manuelle afin de reconstituer les données, lesquelles sont consignées dans des fichiers distincts annuels depuis 2006 et non regroupées par employé ou par direction.

Ceci ne facilite pas le processus de planification des besoins de formation dans un processus de gestion de la relève et de développement de compétences.

Recommandations

La direction devrait prévoir la consignation de l'historique des formations pour chacun des employés, ainsi que de toutes les données sur les formations suivies prospectivement dans le cadre de l'implantation du module de formation qui sera arimé au système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps de paie en 2014.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- faire connaître cette recommandation au pilote du système intégré de gestion des Ressources humaines, Paie et Gestion du temps; et
- collaborer à la réalisation avec l'équipe de projet.

Responsables et échéancier

Chef de division développement et formation

Juillet 2013 à 2014 (à préciser en fonction du calendrier du projet d'implantation du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps)

Nature des formations demandées par les employés

Observations

Comme le précise la procédure d'activités de formation de la Ville, les deux types de formations auxquelles un employé peut participer sont :

- une formation opérationnelle reliée à la fonction de l'employé ; et
- une formation de carrière reliée à un cheminement de carrière.

Selon les statistiques tenues par la Direction des ressources humaines, 8 % des formations suivies était des formations de carrière, alors que 92 % étaient des formations opérationnelles.

La procédure de formation ne précise aucun critère relativement au développement de compétences, ce qui pourrait nuire au processus de planification de la relève à la Ville.

Recommandations

La direction devrait préciser les orientations de la Ville concernant le développement des compétences liées à la gestion de relève et y définir des critères précis dans la procédure de formation.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- faire connaître la démarche de développement des compétences liées à la gestion de la relève ; et
- évaluer et recommander les actions à prendre.

Responsables et échéancier

Directeur des ressources humaines et Chef de division développement et formation
Juillet 2013 à 2014 (à préciser en fonction de l'évolution du dossier de relève)

Justification et approbation des demandes d'autorisation de formation

Observations

Lorsque le requérant remplit une demande d'autorisation pour participer à une activité de formation opérationnelle ou de carrière en donnant toutes les informations requises, celle-ci doit obligatoirement être signée par un directeur aux fins de recommandation.

Les tests d'échantillonnage des demandes d'autorisation afin de vérifier leur conformité à la procédure, ont relevé ce qui suit :

- la signature du directeur aux fins de recommandation était manquante dans 12 % des tests ; et
- le requérant n'avait pas fourni les motifs de la demande d'autorisation et le directeur qui l'a recommandé n'avait pas fourni les justificatifs requis pour un autre 12 % des tests. Bien que ces éléments ne soient pas prescrits dans la procédure, ils constituent une saine pratique de gestion.

Les lacunes relevées affaiblissent le contrôle permettant de justifier les demandes de formation en fonction des orientations de chaque direction.

Recommandations

La direction devrait s'assurer d'obtenir les recommandations des directeurs et leur signature pour toutes les demandes d'autorisation soumises.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- faire connaître cette recommandation aux directeurs et aux employés et leur préciser que les contrôles à la Direction des ressources humaines seront resserrés en ce sens ;
- évaluer la possibilité de demander les justifications au moment de la planification des besoins de formation dans le cadre de l'exercice budgétaire ; et
- retourner aux destinataires les formulaires non conformes afin d'assurer un meilleur contrôle de la qualité du processus.

Responsables et échéancier

Directeur des ressources humaines et Chef de division développement et formation
Mai à juin 2014

Évaluation du niveau de satisfaction à l'égard des formations

Observations

Dans le cadre du processus de demande de formation, une bonne pratique consiste à valider que les sommes investies dans les programmes de formation apportent une valeur ajoutée et des résultats aux employés.

Il existe un formulaire d'évaluation des formations, mais il n'est pas utilisé pour les formations données à l'externe. Ceci ne permet pas de mesurer la qualité de la formation reçue à l'externe et d'être ainsi en mesure de la recommander à d'autres employés.

Par conséquent, la Direction des ressources humaines n'est pas en mesure d'apprécier la qualité de tous les formateurs, ni de toutes les maisons d'enseignement qui ont offert des formations aux employés de la Ville et de prendre, au besoin, les mesures appropriées.

Recommandations

La direction devrait :

- envoyer un formulaire d'évaluation de cours aux employés ayant suivi une formation à l'externe ;
- dans le cadre de l'implantation du module de formation qui sera arrimé au système intégré

de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps en 2014, évaluer le déploiement de ce formulaire d'évaluation en ligne ; et

- compiler les résultats de l'évaluation en fonction du niveau de satisfaction des employés et utiliser cette information comme indicateur pour des recommandations futures aux directions clientes.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- réviser le formulaire d'évaluation;
- faire connaître cette recommandation au pilote du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps;
- collaborer à la réalisation avec l'équipe de projet;
- faire connaître cette recommandation aux directeurs et aux employés; et
- transmettre et compiler les formulaires.

Responsables et échéancier

Directeur des ressources humaines et Chef de division développement et formation
Juillet 2013 à 2014 (à préciser en fonction du calendrier du projet d'implantation du système intégré)

Administration des demandes d'autorisation de formation

Observations

Les formulaires de demande d'autorisation sont imprimés à partir du site intranet de la Ville, remplis manuellement par les employés, numérisés et transmis par courrier interne ou courriel à la Direction des ressources humaines aux fins d'approbation.

Or, ce mode de fonctionnement alourdit le processus de demande de formation en allongeant les délais de traitement et en augmentant le risque d'erreurs, comparativement à un processus où les formulaires seraient remplis directement en ligne et acheminés électroniquement.

Recommandations

La direction devrait prévoir la mise en place d'une plateforme permettant de remplir, de traiter et d'approuver les demandes d'autorisation en ligne, dans

le cadre de l'implantation du module formation qui sera arrimé au système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps en 2014.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- évaluer la faisabilité d'intégrer cette recommandation dans le cadre de la mise en place du système intégré avec le pilote du système ; et
- collaborer à la réalisation avec l'équipe de projet.

Responsable et échéancier

Chef de division développement et formation
Juillet 2013 à 2014 (à préciser en fonction du calendrier du projet d'implantation du système intégré)

3.2.3 Communication

Communication de l'information

Observations

Les directives reliées au processus de demande de formation ne sont pas incluses dans l'onglet «Politiques et procédures» de la page d'accueil du site intranet de la Ville, mais se retrouvent plutôt dans l'onglet «Ressources humaines» sous la rubrique «Directives, politiques et procédures».

Ceci ne facilite pas l'accès à l'information entourant la formation pour les employés de la Ville.

Recommandations

La direction devrait créer un onglet «Formation» distinct sur le site intranet de la Ville et y déposer toutes les informations pertinentes reliées au processus de demande de formation.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va créer un onglet «Formation» à la section de la Direction ressources humaines et y placer les formulaires et la procédure.

Responsable et échéancier

Chef de division développement et formation
Juillet 2013 et en continu

4.1 Sommaire

4.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

Longueuil est la cinquième ville en importance au Québec. Le territoire de l'agglomération de Longueuil comprend la Ville de Longueuil et les municipalités reconstituées de Boucherville, Brossard, Saint-Bruno-de-Montarville et Saint-Lambert.

Plus de 2 700 employés réguliers et temporaires répartis en 5 groupes offrent des services à une population d'un peu plus de 408 000 personnes.

4.1

SOMMAIRE

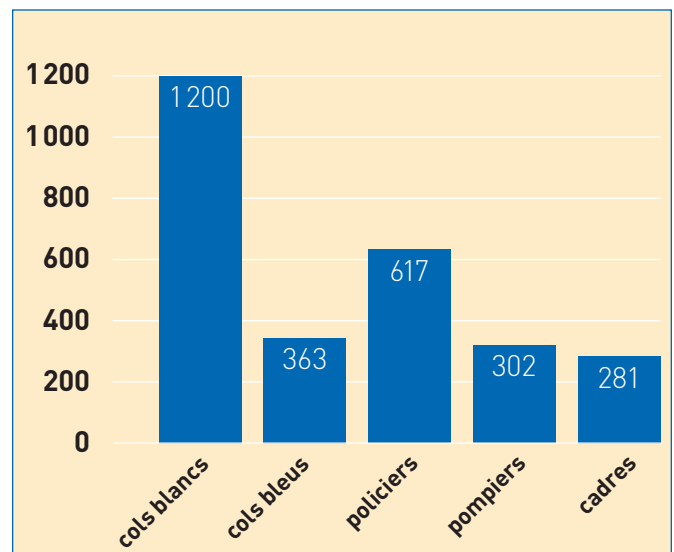
4.2

OBSERVATIONS

Le groupe des cols blancs inclut les employés brigadiers scolaires et le groupe des employés de piscines.

Ville de Longueuil Rapport de vérification - Processus de gestion de la santé et de la sécurité du travail (SST)

Répartition de la main d'œuvre :

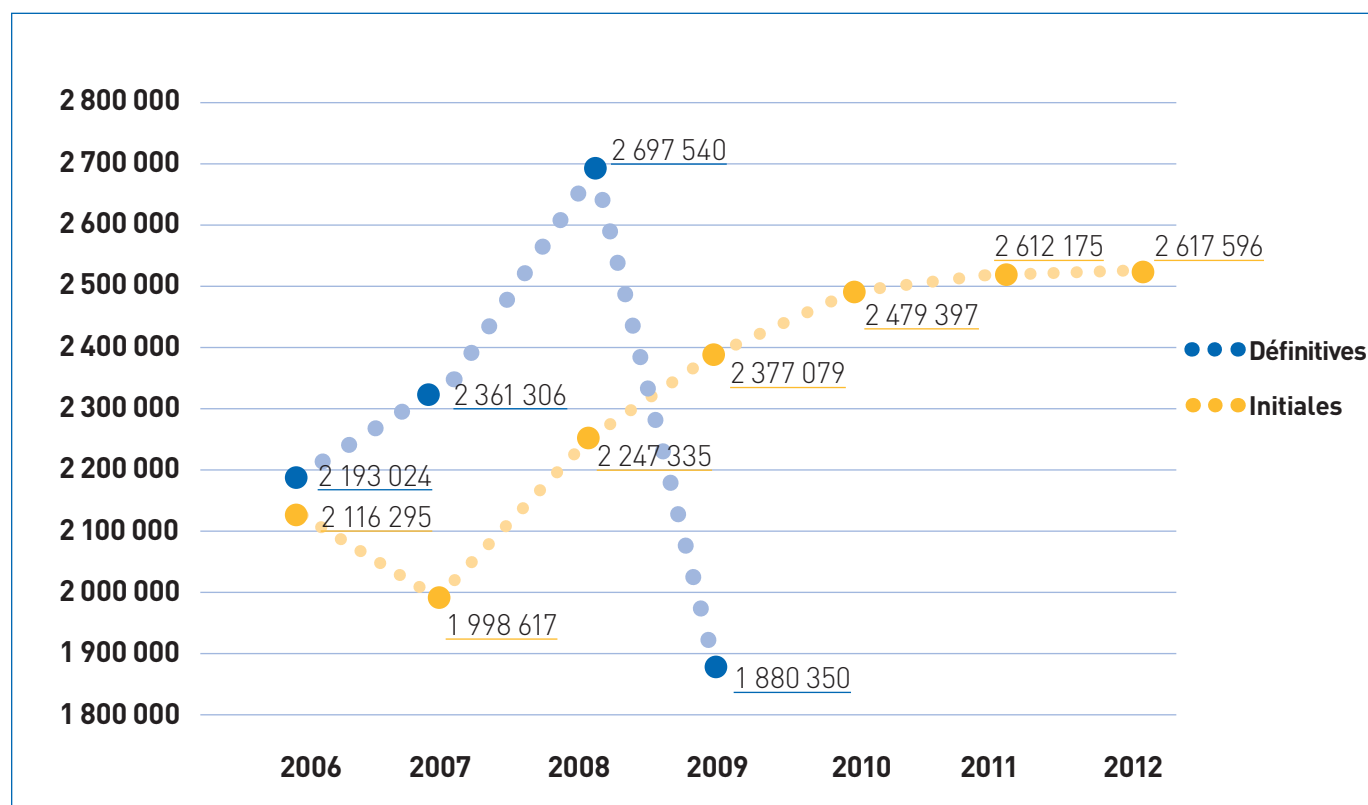


La Ville est assujettie au régime rétrospectif de la Commission de la santé et sécurité au travail (CSST). En vertu de ce régime, la cotisation est déterminée en fonction des coûts réels des lésions professionnelles survenues et la part d'autoassurance est déterminée en fonction du niveau de risque qu'estime représenter la Ville. Ainsi, une cotisation initiale, qui correspond au salaire multiplié par le taux de l'unité, est versée annuellement par la Ville. Des ajustements annuels sont apportés à cette cotisation en fonction des coûts engagés par la CSST pour chacun des événements survenus, et ce, sur une période de quatre ans. Le nombre d'événements et leur durée ont donc une influence sur la cotisation annuelle.

Outre cette cotisation, la Ville prend en charge une portion des salaires versés aux employés bénéficiant de la CSST. La gestion des dossiers de santé et sécurité du travail (ci-après « SST ») constitue donc une activité qui a des impacts financiers importants. La Ville a donc intérêt à réduire le nombre d'accidents ainsi que le nombre de jours perdus à la suite d'un accident du travail.

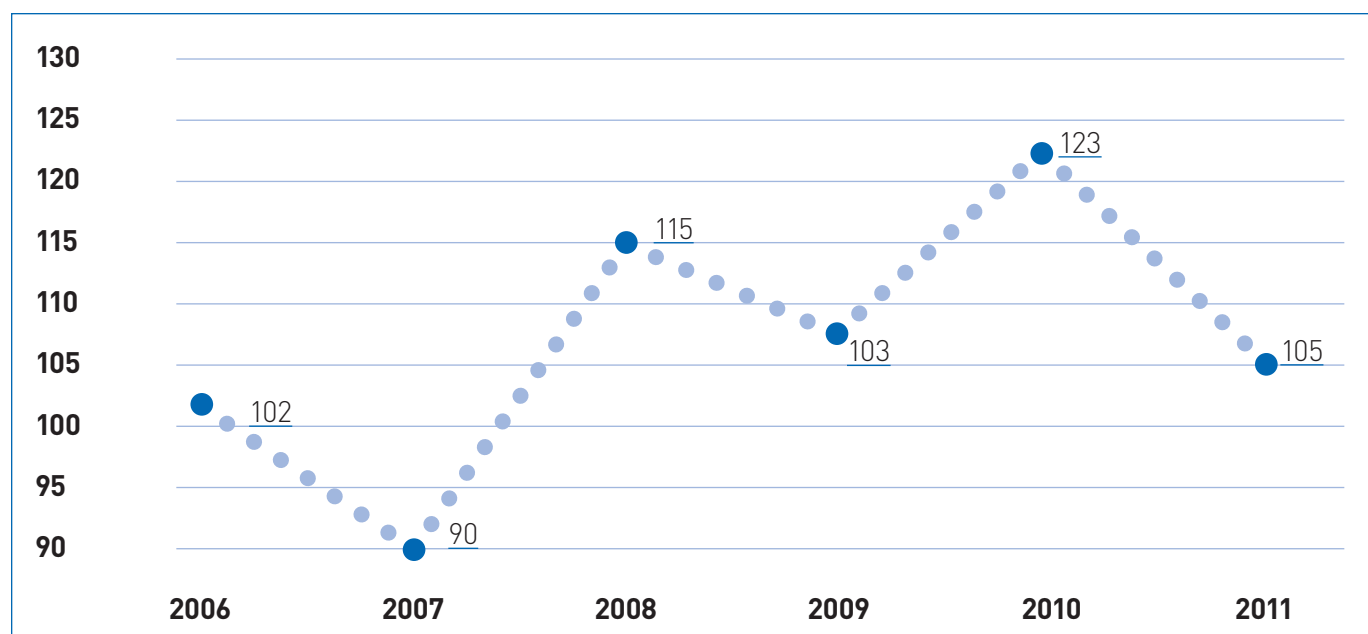
Depuis 2006, année de la constitution de Longueuil sous sa forme actuelle, les cotisations initiales et définitives ont évolué, tel que l'illustre le graphique suivant :

Tableau des cotisations initiales et définitives



Également depuis 2006, le nombre d'évènements a fluctué tel que le présente le graphique suivant :

Nombre d'évènements

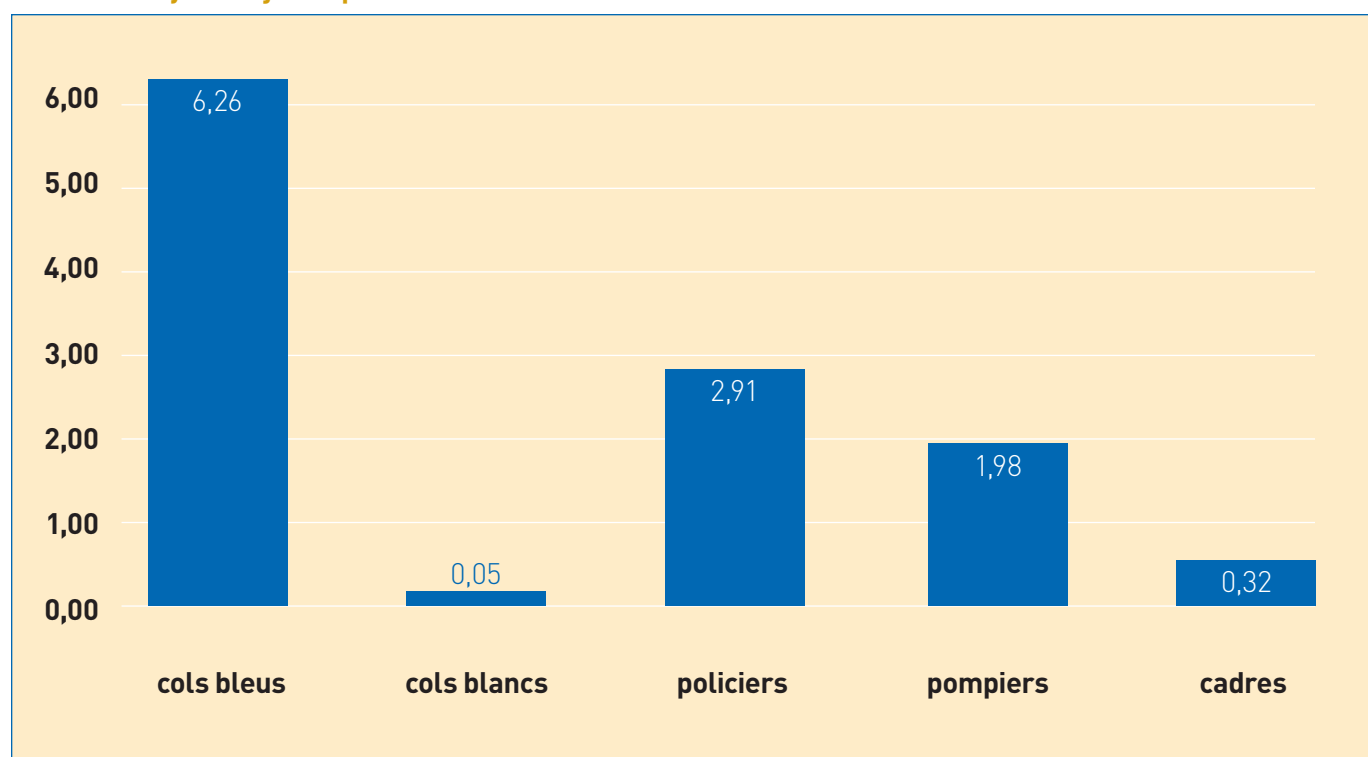


Au cours de la période du 1^{er} janvier au 30 novembre 2012, 134 évènements, dont 26 évènements survenus avant 2012 et 108 évènements survenus en 2012, ont engendré la perte de plus d'un jour de travail, pour un total de 4 819 jours perdus, ce qui représente une moyenne de 36 jours civils d'incapacité par accident.

Près de 85 % de ces jours perdus l'ont été par des policiers et des cols bleus, des groupes qui représentent environ 35 % des employés de la Ville.

Le tableau suivant présente le nombre moyen de jours perdus par employé par groupes d'emplois pour la même période :

Nombre moyen de jours perdus



La gestion des dossiers de santé et de sécurité du travail est sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines de la Ville. Deux conseillers de la section santé et sécurité du Service des relations de travail, santé et sécurité au travail se répartissent les activités de prévention et d'indemnisation. Deux préposés aux ressources humaines les assistent et un médecin est présent deux demi-journées par semaine pour les suivis médicaux. La Division paie effectue aussi diverses activités en lien avec la gestion des dossiers des employés admissibles à la CSST.

En 2013, la Ville va déployer un système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps ; dès 2014, un module intitulé Carnet de santé pour la gestion des dossiers de santé des employés devrait être disponible. Actuellement, le suivi des dossiers d'indemnisation est effectué à l'aide du logiciel Excel. Quant à la gestion des activités de prévention et aux suivis qui en découlent, ils sont effectués à l'aide d'Excel et de l'outil de gestion des tâches intégré au logiciel de messagerie Microsoft Outlook.

4.1.2 Objectifs de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectifs 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 étaient conformes aux lois et aux règlements ainsi qu'aux politiques et aux procédures administratives.

4.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours des mois de novembre et décembre 2012 et a porté sur les trois volets suivants :

- prévention et formation ;
- indemnisation ; et
- gestion financière et administrative.

4.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification effectués ont été les suivants :

- entretiens avec les gestionnaires et employés clés ;
- analyse des activités composant le processus ;
- analyse de la documentation pertinente ; 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.

4.1.5 Pratiques positives

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

- Le conseiller en prévention insiste pour que les employés utilisent le document « Procédures pour situations dangereuses » lorsqu'ils ont des plaintes à formuler, ce qui permet d'éviter qu'une situation problématique perdure et présente des risques d'accident. Selon les tests effectués, ce formulaire est utilisé et les suivis requis sont réalisés auprès des comités SST concernés.
- La gestion des dossiers d'indemnisation nécessite un suivi rigoureux des différentes mesures prises. Pour les tests réalisés, la présence de notes évolutives au dossier a été constatée. Ce document contient des informations qui permettent de faire un suivi des mesures prises en regard du dossier.
- L'établissement des montants à verser aux fins des dossiers de SST s'est avéré conforme aux clauses prévues aux différentes conventions collectives dans les tests réalisés. La démarche en place permet le respect des clauses prévues aux conventions collectives.
- La Ville de Longueuil est membre de l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « affaires municipales » (APSAM). Une

coordination avec les autres villes membres de l'APSAM est effectuée, notamment pour certaines formations.

4.1.6 Conclusion

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

- les documents requis aux fins de demande d'indemnisation sont présents aux dossiers et les décisions prises en matière d'indemnisation sont en conformité avec les exigences légales ;
- certaines améliorations doivent être apportées pour s'assurer que les différentes activités de prévention répondent aux exigences formulées à cet égard dans la *Loi sur la santé et sécurité du travail* (LSST) ;
- des améliorations pourraient être apportées à la documentation des activités de gestion et de coordination réalisées, tant sur le plan de l'indemnisation que de la prévention ;
- des ajustements, notamment la coordination des travaux avec la Division paie, permettraient d'accroître l'efficacité de la gestion administrative des dossiers ; et
- certains ajustements sur le plan de la gestion financière des dossiers pourraient mener à des économies et accroître la qualité de la gestion des dossiers d'indemnisation.

4.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Prévention et formation en SST.
- Gestion des dossiers en indemnisation.
- Gestion financière du dossier SST.
- Gestion administrative en SST.

4.1.8 Résumé des commentaires de la direction

La Direction des ressources humaines accepte les observations et les recommandations soulevées dans ce rapport et mettra tout en œuvre pour améliorer le processus de gestion de la santé et sécurité au travail au cours des deux prochaines années, en collaboration avec la Direction des finances pour les éléments qui impliquent la préparation de la paie.

4.2 Observations

4.2.1 Prévention et formation en SST

Programmes de prévention

Observations

Les divers documents qui ont trait à la prévention et la formation SST sont regroupés dans un cartable, par groupes d'emploi. Les tableaux de formation SST pour les policiers et pompiers sont disponibles à la direction de chacun de ces services. Dans le cartable, on retrouve aussi un document applicable aux cols bleus et aux pompiers qui fait état des mesures à prendre au regard de divers sujets, de l'échéancier visé et du responsable désigné. En 2012, ces documents n'ont pas fait l'objet d'une approbation officielle par les comités SST concernés, ce qui contrevient à l'article 60 de la Loi. De plus, il n'y a pas de programme de prévention pour les cadres et à la suite d'une intervention de la CSST en 2012, la Ville s'est vu imposer un délai de 180 jours pour préparer un programme de prévention pour les policiers.

Selon les publications de la CSST, un programme de prévention devrait contenir les éléments suivants :

- les principales sources de danger ;
- les règlements et les normes à respecter pour éliminer ou contrôler ces dangers ;
- l'équipement de protection individuelle à utiliser pour protéger les travailleurs ;
- les mesures de surveillance et d'entretien à appliquer ; et

- les besoins de formation à satisfaire et les moyens mis en œuvre pour y arriver.

De plus, selon les bonnes pratiques, le programme de prévention devrait notamment :

- inclure les diverses activités de gestion et de coordination liées à chacun des sujets abordés ;
- préciser les attributions de responsabilités selon les sujets et pour les différents groupes d'emplois ; et
- présenter les gabarits de travail.

Plusieurs aspects liés à la prévention sont présents dans le cartable, mais le tout n'est pas consigné dans un programme de prévention en bonne et due forme.

Recommandations

La direction devrait :

- élaborer, pour tous les groupes d'emploi, un programme de prévention conforme aux énoncés de la Loi et qui pourrait prendre en compte les bonnes pratiques observables ;
- faire approuver les programmes de prévention par les comités SST ; et
- déployer des mécanismes d'assurance de la qualité pour s'assurer que l'ensemble des exigences de la Loi est respecté pour tous les groupes d'emplois.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction :

- a déposé, pour approbation, un programme de prévention conforme au règlement aux membres du comité SST de l'accréditation des employés cols bleus et aux membres du comité SST de l'accréditation de l'Association des pompiers et pompières de l'agglomération Longueuil ;
- va élaborer et présenter, pour approbation, un programme de prévention conforme au règlement aux membres du comité SST de la Fraternité des policiers et policières de Longueuil inc. et aux membres du comité SST de l'accréditation des employés cols blancs ;

- va élaborer un programme de prévention concernant les employés cadres ; et

- va déployer des mécanismes d'assurance de la qualité.

Responsable et échéancier

Conseiller en prévention

Octobre 2012 à janvier 2014

Suivi et évaluation des activités annuelles de prévention

Observations

Les activités de prévention, notamment celles d'inspection, ne font pas l'objet d'une planification particulière en début d'année. Elles sont plutôt réalisées en continu. En effet, lors de chacune des rencontres du comité SST, les membres peuvent apporter de nouveaux éléments qui seront pris en considération. Ces éléments sont ajoutés au procès-verbal des rencontres du comité SST et font l'objet d'un suivi à chaque rencontre jusqu'à leur règlement à la satisfaction du comité. Toutefois, ce mode de fonctionnement ne permet pas l'approbation officielle par les comités SST des activités prévues pour l'année suivante et l'absence d'un plan annuel précis ne permet pas d'en évaluer la réalisation.

Recommandations

La direction devrait :

- élaborer un plan d'action en début d'année et le faire approuver officiellement par les comités SST ;
- établir des échéanciers pour le règlement des points de suivi et expliquer les dépassements ; et
- procéder à une évaluation officielle de la réalisation du plan d'action en fin d'année.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va élaborer un plan d'action en début d'année pour l'ensemble des différents comités SST, lequel sera approuvé par les membres des comités SST. Ce plan d'action, sous forme de calendrier d'activités, prévoira des échéanciers pour le règlement des points de suivi ainsi que l'explication des dépassements. Les membres siégeant aux différents comités SST évalueront la réalisation du plan d'action en fin d'année.

Responsable et échéancier

Conseiller en prévention

Novembre 2013 à janvier 2014

Procédures relatives à la SST

Observations

Les différentes procédures administratives et préventives relatives à la SST sont présentes sur l'intranet et diffusées aux gestionnaires concernés. Cependant, la démarche de diffusion de ces informations n'est pas documentée. De plus, la mise à jour de certaines de ces procédures remonte à plus de cinq ans.

L'absence de documentation des mécanismes de diffusion pourrait faire en sorte qu'en l'absence de la personne responsable de cette activité, certains renseignements ne soient pas communiqués adéquatement.

Recommandations

La direction devrait documenter les activités de communication et de diffusion retenues et prévoir un processus de révision et de mise à jour des procédures relatives à la SST.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va établir une procédure et élaborer un processus de révision et de mise à jour des procédures.

Responsable et échéancier

Conseiller en prévention

Mai 2014

Fonctionnement des comités SST

Observations

Les conventions collectives précisent le nombre de représentants de l'employeur et du syndicat devant siéger au comité SST. On y précise aussi la fréquence habituelle des rencontres.

L'examen des rapports annuels 2012 des comités SST, qui présentent les membres des comités et la liste des rencontres réalisées, révèle certaines dérogations sur le plan de la fréquence des rencontres et du nombre de représentants. Selon l'information obtenue, ces écarts sont dus au manque de disponibilité des représentants et au fait que les

membres ont présenté moins de représentants pour siéger aux comités que ce qui est prévu aux conventions collectives.

Recommandations

La direction devrait :

- faire approuver par les syndicats les dérogations quant au nombre de membres siégeant aux comités SST ; et
- documenter au procès-verbal les modifications apportées au calendrier des rencontres et les faire approuver par les comités SST.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- faire approuver par les syndicats les dérogations quant au nombre de membres siégeant aux comités SST. Actuellement, seulement les représentants syndicaux du comité SST des policiers dérogent au nombre requis par la convention collective ; et
- documenter au procès-verbal les modifications au calendrier des rencontres et les faire approuver par les membres des comités SST.

Responsable et échéancier

Conseiller en prévention

Janvier à avril 2013

Procédure de gestion des rapports d'enquête et suivis effectués

Observations

Les formulaires de rapport d'enquête sont composés de plusieurs sections ; le premier groupe de sections présente l'information relative à l'accident et le second, les corrections requises et apportées.

Selon la procédure en place, le premier groupe est rempli par le conseiller en indemnisation dans le cas des cols bleus et par les gestionnaires dans le cas des policiers et pompiers. Le conseiller en prévention est responsable de remplir le second groupe des sections pour tous les groupes d'emplois. Il existe une exception dans le cas des cols blancs, pour lesquels un rapport d'enquête officiel n'est pas rédigé, la prise d'information concernant l'accident est effectuée

verbalement par le conseiller en indemnisation. Il n'y a pas d'obligation légale concernant l'utilisation d'un rapport d'enquête, mais il s'agit toutefois d'une saine pratique reconnue.

Le conseiller en prévention mentionne qu'il n'est pas toujours en mesure d'achever les rapports d'enquête rapidement. Il établit des priorités selon l'urgence du suivi, regroupe les autres rapports et les termine à une fréquence qui varie.

Par ailleurs, les rapports d'enquête relatifs aux événements des pompiers et des policiers ne sont pas remis au conseiller en indemnisation. Or, l'absence de cette information pourrait nuire aux actions à venir dans les dossiers (par exemple, procédures juridiques en cas de contestation d'admissibilité d'une réclamation).

L'examen de dossiers relatifs à la SST a confirmé la présence de certaines lacunes dans la gestion des rapports d'enquête. Dans les dossiers comportant un rapport d'enquête, le délai entre la date de l'accident et la date de signature du rapport variait de 1 à 45 jours. Il n'y a pas de délai légal établi pour achever le rapport d'enquête, cependant de longs délais retardent la prise en charge du dossier et l'obtention d'information utile à la gestion des dossiers d'indemnisation. Selon les saines pratiques, le tout devrait être réalisé dans les 24 heures suivant la réception de l'information et les gestionnaires des divers services devraient collaborer à l'enquête.

Recommandations

La direction devrait :

- revoir la procédure de préparation des rapports d'enquête afin :
 - de faire participer l'employé et le gestionnaire;
 - de recourir à une enquête par écrit pour les cols blancs; et
 - d'établir des délais pour achever le rapport d'enquête ;
- déployer une procédure assurant que le conseiller en indemnisation reçoive tous les rapports d'enquête; et

- prévoir des mécanismes d'assurance de la qualité pour s'assurer que les rapports d'enquête sont achevés correctement, dans les délais qui auront été établis.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- revoir l'ensemble des procédures d'analyse d'enquête d'accident, et ce, afin d'impliquer davantage le travailleur et le gestionnaire dans la prise de décision. De plus, il y aurait lieu d'établir des délais raisonnables dans la réalisation de ces rapports ;
- élaborer une procédure d'analyse d'accident pour les employés cols blancs et cadres ;
- s'assurer d'inscrire dans la procédure que le conseiller en SST (indemnisation) peut recevoir tous les rapports d'analyse d'accident du travail ;
- établir une liste de suivi afin de respecter les délais dans la réalisation des rapports ; et
- offrir la formation aux gestionnaires concernant la procédure d'analyse d'enquête d'accident.

Responsable et échéancier

Conseiller en prévention

Juin 2014

Gestion des activités de formation en SST

Observations

Un tableau, qui présente les formations obligatoires et récurrentes, est utilisé pour faire le suivi en continu des formations par employé. Les gestionnaires sont responsables d'informer le conseiller en prévention des besoins de formations ponctuelles. Le comité SST est informé de ces demandes et des suivis qui ont été réalisés. Toutefois, il n'y a pas de procédure officielle d'analyse des événements passés qui permettrait de déterminer les formations à dispenser en fonction des risques observés. L'absence d'une planification annuelle plus globale permet difficilement d'avoir une vue d'ensemble des activités requises et, de ce fait, d'en évaluer la réalisation en fin d'année.

Par ailleurs, le tableau de formation ne fait pas l'objet d'une approbation officielle par les comités SST conformément à la Loi. De plus, outre les formations obligatoires précisées dans la Loi et ses règlements, il existe d'autres formations diverses pertinentes destinées aux gestionnaires des activités de SST (par exemple, l'enquête sur l'accident, le comité SST et l'inspection planifiée) qui pourraient contribuer à réduire les coûts et à accroître l'efficacité de la gestion des dossiers. Ces formations ne se retrouvent pas dans le tableau des formations.

De plus, lorsqu'un employé change de poste et qu'une formation obligatoire doit lui être offerte, ce sont les gestionnaires qui en informent le conseiller en prévention. Celui-ci entreprend les démarches pour s'assurer que l'employé reçoit la formation requise. La gestion de ces formations est donc fonction de la qualité des suivis réalisés par les gestionnaires. En l'absence d'une procédure officielle visant à informer le conseiller en prévention d'un changement d'affectation, il peut donc arriver qu'un gestionnaire omette de l'informer du changement et que l'employé ne reçoive pas la formation requise.

Recommandations

La direction devrait :

- effectuer une analyse des événements passés et orienter les activités de formation en fonction des risques observés ;
- élaborer un plan de formation des employés sur une base annuelle, le faire approuver par les comités SST et en faire le suivi en fin d'année ;
- déterminer les formations facultatives qui pourraient globalement contribuer à accroître la qualité de la gestion de la SST et la réduction des coûts ; et
- mettre en place une procédure faisant en sorte que l'information concernant les changements d'affectation soit transmise au conseiller en prévention par une voie officielle.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- prévoir à l'intérieur du plan d'action, les activités de formation obligatoire en fonction des risques observés lors de l'analyse des accidents du travail. Ce plan d'action sera approuvé par les comités SST et un suivi sera fait en fin d'année ;
- prévoir dans le plan de formation, certaines formations facultatives en matière de gestion de la SST ; et
- élaborer une procédure faisant en sorte que l'information concernant les changements d'affectation soit transmise au conseiller en santé et sécurité pour un meilleur suivi des formations à dispenser.

Responsable et échéancier

Conseiller en prévention

Décembre 2013

4.2.2 Gestion des dossiers en indemnisation

Repérage des dossiers aux fins de la contestation

Observations

Lors de l'analyse de la réclamation du travailleur, le conseiller en indemnisation indique qu'il examine le dossier médical du travailleur et qu'il discute avec le gestionnaire pour vérifier les faits et analyser la possibilité d'une contestation. Toutefois, cette démarche n'est pas documentée. De plus, bien qu'elles soient importantes dans la prise de décision, ces activités pourraient être bonifiées par d'autres sources d'informations, telle que la discussion avec d'autres témoins de l'événement, qui pourraient accroître la qualité de la gestion de ces dossiers et permettraient de mieux étayer la décision prise.

Recommandations

La direction devrait déterminer si d'autres sources d'informations devraient être consultées pour bonifier l'analyse de la situation et étayer les décisions, et documenter le tout dans une procédure.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va concevoir une grille d'analyse de la réclamation du travailleur qui sera complétée par le conseiller en indemnisation pour les accidents avec absence.

Responsable et échéancier

Conseiller en indemnisation

Septembre 2013

Information requise lors de l'ouverture d'un dossier SST

Observations

Un dossier SST est ouvert après la réception du formulaire de réclamation rempli par l'employé et du certificat médical afférent. Le conseiller en indemnisation remplit alors l'avis de l'employeur et demande de remboursement (ci-après appelé «ADR») et transmet le tout à la CSST.

La présence du certificat médical et du formulaire de réclamation du travailleur a été constatée pour les tests effectués. Cependant, l'employé a omis d'inscrire l'heure de l'accident sur certains formulaires de réclamation et dans la majorité de ces cas, le conseiller a obtenu cette information subséquemment. Il s'agit d'une information qui peut être utile au conseiller en indemnisation lorsqu'il analyse un dossier, notamment afin qu'il puisse corroborer l'heure de l'accident avec l'horaire de travail de l'employé.

Recommandations

La direction devrait s'assurer que le formulaire de réclamation est complet avant d'en effectuer le traitement et, dans le cas contraire, elle devrait communiquer avec l'employé pour obtenir l'information manquante.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va inclure dans la nouvelle grille d'analyse de la réclamation du travailleur l'heure de l'événement. Il est à noter que le nouveau formulaire de remboursement «ADR» ne demande plus cette information au travailleur.

Responsable et échéancier

Conseiller en indemnisation

Septembre 2013

Gestion des demandes de partage de coût et des assignations temporaires

Observations

Les travaux réalisés confirment que pour certains dossiers, le conseiller en indemnisation a été en mesure d'obtenir un partage de coût et des assignations temporaires. Cependant, pour les dossiers où il n'a pas été possible d'appliquer ces mesures, il n'y a pas de trace des démarches réalisées.

Selon l'information obtenue, les cas de partage de coût sont très rares et découlent de circonstances particulières (antécédent ou accident laissant des séquelles). L'assignation temporaire relève quant à elle du jugement. Lorsque la date de retour de l'employé est prévue, l'information est inscrite sur l'ADR et il n'y a pas de questionnement sur la possibilité de procéder à une assignation temporaire. Dans les autres situations, il n'y a pas d'information permettant d'établir si des démarches aux fins de l'assignation temporaire ont été réalisées.

Parmi les tests effectués, certains portaient sur des événements subis par des cols bleus pour lesquels il n'y avait pas de contre-indication pour avoir recours à l'assignation temporaire. Cependant, aucune assignation temporaire n'a pu être effectuée car, les cols bleus ne font pas de travail administratif et aucune tâche n'a été déterminée, jusqu'à présent, pour affecter ce type d'employés temporairement.

Les difficultés relatives au recours à l'affectation temporaire sont reliées directement à l'aspect budgétaire de cette démarche, puisque le budget pour couvrir la facture de la CSST est centralisé à la Direction des ressources humaines. En effet, les gestionnaires ne sont pas incités à se servir de cette mesure, puisqu'en plus d'avoir à assumer le remplacement de la ressource en incapacité, ils doivent assumer le plein salaire du travailleur en assignation temporaire à même leur budget opération. Toutefois, pour la Ville, l'assignation temporaire pourrait permettre de réduire les coûts liés aux dossiers SST, puisque la durée de l'absence a un effet direct sur la cotisation à la CSST des prochaines années.

Recommandations

La direction devrait :

- verser au dossier de chaque employé un document d'assurance de la qualité énumérant les différentes actions requises par dossier, incluant la possibilité d'assignation temporaire et de partage de coût, et confirmer que l'action a été réalisée ;
- répertorier des tâches temporaires qui pourraient être réalisées par les différents corps d'emploi ; et
- revoir les mécanismes budgétaires afin de dédier un budget à la Direction des ressources humaines pour favoriser l'assignation temporaire des employés absents pour cause d'accident de travail.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- concevoir un document d'assurance de la qualité énumérant les différentes actions requises pour un dossier, incluant le partage de coût et les assignations temporaires ;
- concevoir des fiches d'assignation temporaire (emplois types) selon les groupes de travailleurs et les limitations fonctionnelles ; et
- obtenir un budget pour la Direction des ressources humaines pour favoriser l'assignation temporaire des employés absents pour cause d'accident de travail.

Responsables et échéancier

Directeur des ressources humaines et conseiller en indemnisation

Août 2013 à septembre 2014

4.2.3 Gestion financière du dossier SST

Choix de la limite de couverture d'assurance

Observations

Le choix de la limite de couverture d'assurance est effectué par la Ville à partir de l'information fournie par la CSST et d'une analyse qui n'est pas une analyse en fonction de divers scénarios. On se réfère aux choix de limite des années antérieures et des déboursés d'accidents au dossier, sans toutefois faire

de projections sur le coût des accidents et considérer d'autres éléments tels que le facteur de chargement et le coût d'indemnisation globale en fonction de la cotisation disponible.

Recommandations

La direction devrait recourir, sur une base régulière, aux services d'un expert, annuellement selon les bonnes pratiques, pour s'assurer que le choix de la limite de couverture d'assurance est optimal.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va faire appel à une firme externe spécialisée dans la gestion financière CSST, et ce, afin de conseiller la Direction des ressources humaines du choix de limite par lésion sur une base régulière soit deux à trois ans.

Responsable et échéancier

Chef du Service des relations de travail, santé et sécurité au travail

Août 2013

Établissement de la provision annuelle de la cotisation à la CSST

Observations

En vertu du régime rétrospectif, la cotisation est déterminée en fonction des coûts réels des lésions professionnelles survenues et la part d'autoassurance est déterminée en fonction du niveau de risque qu'estime représenter la Ville. Ainsi, une cotisation initiale, qui correspond au salaire multiplié par le taux de l'unité, est versée annuellement par la Ville. Des ajustements annuels sont apportés à cette cotisation en fonction des coûts engagés par la CSST pour chacun des événements survenus, et ce, sur une période de quatre ans.

À la Ville, aucun ajustement comptable n'est effectué pendant la période de quatre ans. Les données d'ajustements provisoires présentes aux rapports annuels de la CSST sont utilisées pour vérifier que les données relatives au calcul de l'ajustement sont correctes. Or, il n'est pas suffisant de concilier chaque année le rapport de la CSST concernant les ajustements provisoires et définitifs avec les dossiers fermés et actifs, puisque des écarts peuvent subsister dans certains dossiers même si ces écarts ont peu d'impacts sur l'audit du rapport financier annuel de la Ville.

Selon les saines pratiques, l'obtention d'un rapport trimestriel sur l'évolution du coût des réclamations permet une meilleure analyse de la situation des dossiers de SST. La prise en compte de cette information contribue à la qualité de l'évaluation des ajustements provisoires et définitifs et à la précision de l'estimation des sommes à recevoir ou à payer. De plus, ce même rapport contient de l'information utile au conseiller en indemnisation dans la prise de décisions stratégiques lors du suivi des dossiers en cours d'année.

Recommandations

La direction devrait :

- recourir, sur une base régulière, aux services d'un expert pour la projection des calculs d'ajustements provisoires et définitifs ; et
- s'assurer d'obtenir un rapport trimestriel sur l'évolution du coût des réclamations et recourir aux services d'un expert afin d'obtenir des calculs occasionnels relatifs à la valeur de certaines réclamations et de leur impact financier.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va faire appel à une firme externe spécialisée dans la gestion financière CSST, et ce, afin de conseiller la Direction des ressources humaines aux fins des calculs d'ajustements rétrospectifs provisoires. Ce calcul est prévu annuellement au mois de mars. Il y aurait lieu de mandater à tous les 2 à 3 ans la même firme pour établir/valider le choix de limite et les calculs d'ajustements provisoires.

Responsable et échéancier

Chef du Service des relations de travail, santé et sécurité au travail
Août 2013

Gestion du changement de statut d'un employé

Observations

La Division paie est avisée d'un changement de statut d'un employé qui bénéficie de la CSST lorsque l'information est inscrite sur la feuille de temps. Il arrive parfois qu'il y ait eu changement de statut, mais que l'information présentée sur les feuilles de temps ne permette pas à la Division paie de détecter ces changements. Il n'y a donc pas de

modifications dans les montants versés à l'employé et l'imputation comptable de ces montants. Ce n'est qu'au moment où la Division paie constate que les montants à recevoir de la CSST ne sont pas perçus que la situation est examinée. Cela nécessite alors des rectifications et des corrections dans les dossiers des employés concernés.

Or, c'est en général à la suite d'un rendez-vous avec son médecin traitant que les décisions concernant les modalités de retour au travail sont prises. Le conseiller en indemnisation doit en être informé par l'employé.

Recommandations

Dans le cadre du déploiement du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps en 2013 et en 2014, la direction devrait revoir la procédure en place concernant la communication de l'information relative aux changements de statut des employés.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va revoir la procédure au sein du nouveau processus de traitement des accidents de travail suivant l'implantation du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps. Dans ce processus, il est prévu que les dates de début et de fin d'absence en accidents de travail soient obligatoirement indiquées dans le dossier de l'employé. Des avis seront automatiquement acheminés à la Division paie afin de suivre adéquatement le dossier d'un employé ainsi que le retour progressif de celui-ci, s'il y a lieu.

Responsable et échéancier

Chef de la division paie
Octobre 2013

Calcul des indemnités et suivi des montants à recevoir de la CSST

Observations

Un employé qui bénéficie de la CSST continue d'être rémunéré par la Ville. Cette dernière verse le salaire à l'employé et obtient un remboursement de la CSST selon les modalités prévues par la loi.

Le montant à recevoir de la CSST à l'égard d'un employé est enregistré lors de la préparation de la paie dans le système de paie. Il s'écoule un certain

temps entre l'enregistrement dans le système de paie et la réception des montants en provenance de la CSST et il y a fréquemment des écarts entre les deux montants. La rectification de ces écarts requièrent beaucoup de temps de la part du personnel de la Division paie, et ce, quel que soit le montant. Ces rectifications ne sont pas effectuées chaque mois et il n'y a pas toujours d'enquête officielle pour connaître la source des écarts observés.

Recommandations

La direction devrait analyser promptement les écarts et enquêter sur la situation pour apporter des correctifs, s'il y a lieu.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va analyser systématiquement les écarts et une communication étroite sera établie entre la Division paie et la section santé et sécurité du Service des relations de travail, santé et sécurité au travail afin d'apporter un ajustement sur le traitement de paie initial de l'employé, s'il y a lieu, en plus de tenter de réduire considérablement ces écarts.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines et Direction des finances
Conseiller en indemnisation et Chef de la division paie
Mai 2013

4.2.4 Gestion administrative en SST

Gestion documentaire des dossiers

Observations

En 2013, la Ville va déployer un système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps; dès 2014, un module intitulé Carnet de santé pour la gestion des dossiers de santé des employés (autant le volet absences pour maladie que le volet absences à la suite d'un accident de travail) devrait être disponible. Pour l'instant, la gestion des dossiers d'indemnisation est effectuée à l'aide de divers chiffriers Excel et cette utilisation d'Excel nécessite la saisie par plus d'une personne et la saisie à plus d'une reprise de données nominatives du salarié, ainsi que diverses manipulations de ces données. Cela accroît le risque d'erreur lors de la retranscription de l'information et constitue des activités qui ont peu de valeur ajoutée.

De plus, la préparation des différents documents sur une base mensuelle dans certains cas et hebdomadaire dans d'autres, complexifie l'accès à des statistiques en temps réel et à d'autres informations relativement aux dossiers traités et ne permet pas d'avoir une vue d'ensemble de la situation.

En ce qui concerne la gestion des dossiers de prévention, un système de classement pour la préservation des dossiers a été élaboré sur le réseau informatique en fonction de leur nature et de leur état. Pour effectuer le suivi des actions au regard des diverses activités de prévention, on a recours à la fonction «gestion des tâches» du logiciel Outlook.

Bien qu'on ait documenté le processus d'accident du travail et de retrait préventif, il n'y a pas de documentation des systèmes de gestion documentaire utilisés tant pour les activités d'indemnisation que de prévention. Ainsi, dans l'éventualité où l'un ou l'autre des conseillers ne serait pas en mesure d'assumer ses fonctions à la suite d'un événement imprévu, son remplaçant pourrait omettre de faire un suivi adéquat des dossiers.

Recommandations

Dans l'attente du nouveau module du système intégré, la direction devrait :

- optimiser l'utilisation d'Excel de manière à éliminer les doubles saisies et à réduire le temps consacré à la manipulation des données ;
- uniformiser la fréquence de préparation des différents tableaux utilisés pour la gestion des dossiers ; et
- documenter les mécanismes de gestion documentaire utilisés.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va concevoir qu'un seul tableau de suivi avec un cumulatif annuel pour les dossiers d'indemnisation. De plus, elle va élaborer une grille de classement des documents utilisés pour les dossiers d'indemnisation.

Responsable et échéancier

Conseiller en indemnisation
Octobre 2013

Information de gestion

Observations

Il existe un processus informel qui permet à la direction d'être informée des dossiers particuliers et de l'état des travaux des conseillers en indemnisation et en prévention. Cependant, aucun indicateur de gestion n'est compilé et suivi au regard de la gestion administrative et financière des dossiers et de la gestion des activités de prévention qui permettraient d'avoir une vue d'ensemble de la situation en regard des activités SST et de s'assurer que les ressources sont bien déployées.

Recommandations

La direction devrait relever, dans un tableau de bord, les renseignements qui permettraient d'avoir une vue d'ensemble de la situation en regard des activités SST et de s'assurer que les ressources sont bien déployées.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va élaborer un tableau de bord mensuel avec un cumulatif annuel, afin de permettre d'avoir une vue d'ensemble de la situation en regard des activités SST.

Responsable et échéancier

Conseiller en indemnisation
Octobre 2013

Procédures de travail

Observations

Des procédures de travail au niveau de l'indemnisation incluent certaines activités qui présentent peu de valeur ajoutée et qui pourraient faire l'objet de révision.

Recommandations

Avant le déploiement en 2014 du module intitulé Carnet de santé pour la gestion des dossiers de santé des employés, la direction devrait revoir certaines procédures de travail en place pour identifier les activités sans valeur ajoutée et modifier le tout.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un processus de révision de l'ensemble des activités au niveau de l'indemnisation est déjà en cours dans le cadre de l'implantation du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps.

Responsable et échéancier

Conseiller en indemnisation
Septembre 2013

5.1 Sommaire

5.1.1 Contexte général

Contexte du processus de la gestion des permis

La Ville de Longueuil est dotée de principes, de plans d'urbanisme et de différents règlements en matière de contrôle de l'urbanisation et du patrimoine bâti.

La Ville de Longueuil regroupe trois arrondissements soit Greenfield Park, Saint-Hubert et Vieux-Longueuil et chacun possède son plan d'urbanisme distinct (l'arrondissement du Vieux-Longueuil englobe le territoire de l'ancienne Ville de LeMoynes).

5.1

SOMMAIRE

5.2

OBSERVATIONS

Ville de Longueuil

Rapport de vérification - Processus d'émission et d'inspection des permis

La Charte de la Ville de Longueuil confère certaines responsabilités à la ville-centre et d'autres à ses arrondissements et l'application des différents règlements d'urbanisme se déroule à ces deux niveaux.

Les différents règlements de zonage sont le reflet des particularités et des enjeux urbanistiques des arrondissements de la Ville de Longueuil. Toutefois, la planification du territoire de même que l'émission et la gestion des permis sont centralisées à la Direction de l'aménagement durable du territoire de la Ville de Longueuil. En somme, la ville-centre gère les autorisations liées aux nouvelles constructions, mais elle le fait selon une réglementation qui relève des arrondissements.

La Ville de Longueuil est actuellement à l'élaboration d'un nouveau plan d'urbanisme qui aura comme objectif de :

- regrouper les différents plans d'urbanisme en un seul;
- inclure les orientations du Plan métropolitain d'aménagement et de développement de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM);
- se conformer aux grandes orientations du Schéma d'aménagement et de développement révisé de l'Agglomération de Longueuil; et
- se conformer aux grandes orientations gouvernementales en matière d'aménagement du territoire.

En parallèle, elle est en cours de refonte des règlements d'urbanisme (règlements de la ville et de ses arrondissements) pour les rendre conformes au prochain plan d'urbanisme de la Ville.

Deux types de permis sont émis. Les permis rapides portent sur des constructions accessoires aux bâtiments principaux, la réfection de salles de bain et de cuisines et tout ce qui n'affecte pas les structures de la résidence principale. Les permis réguliers portent sur des constructions du domaine industriel ou commercial, ou toute demande qui affecte la structure des bâtiments.

Structure organisationnelle

La Direction de l'aménagement durable du territoire veille à l'application de la réglementation municipale adoptée par le conseil de ville. Elle gère aussi différents programmes de la Ville de Longueuil notamment en matière de rénovation urbaine et de protection du patrimoine.

Sous cette direction, le Service permis et inspections délivre les permis de lotissement, de construction et de rénovation de même que les certificats pour les activités qui nécessitent une autorisation conformément à la réglementation en vigueur. Les activités du service sont fondées principalement sur la conformité des projets de construction

à la réglementation municipale et aux différents règlements de zonage des trois arrondissements.

Le service effectue aussi les inspections nécessaires au contrôle et à l'application des règlements et intervient lorsque des plaintes sont déposées en rapport avec le respect de la réglementation.

Les principales statistiques du Service permis et inspections, pour l'année 2012 se détaillent comme suit :

- l'émission de près de 5 000 permis de construction, ce qui inclut de nouvelles constructions (résidentiel, commercial et industriel), qui portent sur plus de 400 M\$ d'investissements en constructions neuves et en amélioration aux bâtiments existants ;
- l'inspection de près de 12 000 permis de construction; et
- le recensement de près de 3 500 places d'affaires.

Les revenus de la Ville liés aux frais exigibles en regard du traitement des demandes de permis de construction ont totalisé en 2012 près de 1,9 M\$.

5.1.2 Objectifs de la vérification

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

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

5.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours de la période de décembre 2012 à janvier 2013 et a porté sur la révision et l'évaluation de l'ensemble du processus d'émission des permis et des inspections, notamment :

- les orientations que la Direction de l'aménagement durable du territoire s'est données ;
- les particularités et les enjeux reliés à chacun des arrondissements ;
- les enjeux reliés aux aspects des contraintes légales ;
- les activités entourant la gestion des permis, leur délai d'émission ainsi que les inspections et les mécanismes de contrôle de qualité ;
- les outils informatiques utilisés pour l'émission et la gestion des permis ; et
- la préparation de rapports de gestion et d'indicateurs de performance et la reddition de comptes.

5.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants du processus ;
- analyse des rôles et responsabilités des principaux intervenants ;
- analyses des activités supportant les processus d'émission et d'inspection des permis ;
- analyse des bonnes pratiques des processus d'émission et d'inspection des permis ;
- observation du processus d'émission de permis au guichet de la Ville de Longueuil ; et
- échantillonnage de demandes de permis afin de vérifier la suffisance de la documentation et de leur conformité aux procédures et à la réglementation.

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

5.1.5 Pratiques positives

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

- Le logiciel de traitement des demandes de permis et d'inspection (système informatique) implanté depuis novembre 2011 présente de nombreux avantages pour le traitement des permis :
 - permet des liens avec les systèmes corporatifs des Directions de l'aménagement durable du territoire et de l'évaluation ;
 - permet un meilleur suivi des demandes de permis ; et
 - procure une plateforme informatique unique pour le traitement des demandes.
- L'encadrement pour le traitement rapide des plaintes formulées à l'interne est adéquat.
- Une équipe dynamique et expérimentée traite efficacement les demandes de permis et les inspections.

5.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure :

- que la gestion des ressources humaines, matérielles et financières nécessite certaines améliorations afin d'accroître l'efficacité et l'efficience du processus, tels :
 - la réalisation d'un nouveau plan d'urbanisme et la refonte des règlements municipaux ;
 - l'élaboration d'une directive concernant les orientations de la direction ; et
 - la poursuite des efforts d'implantation du système informatique aux activités d'inspection.

- que certaines améliorations doivent être apportées au niveau des contrôles tout particulièrement au niveau de la documentation, des analyses et de l'uniformité des dossiers de demandes de permis réguliers, et au niveau du contrôle de qualité des permis émis et des activités d'inspection. De plus, la gestion des profils d'accès au système informatique doit être mieux encadrée afin de protéger davantage les données confidentielles et sensibles ; et
- que les décisions prises par les gestionnaires respectent les lois, les règlements ainsi que les politiques et les procédures administratives en vigueur.

5.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Politique et contexte réglementaire liés à l'émission et à l'inspection des permis.
- Processus d'émission des permis.
- Processus d'inspection des permis.
- Système informatique utilisé pour l'émission et la gestion des permis.

5.1.8 Résumé des commentaires de la direction

La direction est bien consciente que l'uniformisation et l'harmonisation des différents plans et règlements d'urbanisme sont une des clés visant à améliorer le traitement des dossiers et aura un impact significatif sur la productivité. Une partie de la réglementation est désuète et doit être adaptée pour répondre aux nouvelles normes en termes d'efficacité énergétique et aux principes du développement durable.

Concernant les orientations de la direction, des rencontres se sont tenues avec la Direction de la sécurité incendie et d'autres sont à prévoir avec la Direction du génie pour clarifier les rôles et responsabilités de chacune et visant la réduction des délais relatifs à l'émission des permis.

Pour chacune des observations et recommandations émises, des actions concrètes ont déjà été entreprises et d'autres sont en voie de l'être. Un plan plus détaillé sur chacune d'elle est repris dans chaque section. Le déploiement du système informatique dans sa totalité facilitera le travail lors de l'émission des permis par les ressources et la direction aura des gains appréciables et surtout mesurables en regard du traitement des dossiers. Ces nouvelles mesures auront, par conséquent, des retombées sur le service à la clientèle que nous nous efforçons d'améliorer.

De plus, à la lumière des recommandations émises, des mécanismes de contrôle plus rigoureux ont déjà été mis en place et d'autres le seront et pour ce faire, nous aurons, entre autres, à adapter notre système de gestion informatisé des permis. Nous avons pu le mettre à l'essai au cours de sa première année d'implantation en 2012, nous avons revu certaines applications et sommes conscients que pour en assurer une utilisation optimale, d'autres volets doivent être déployés.

5.2 Observations

5.2.1 Politique et contexte réglementaire liés à l'émission et à l'inspection des permis

Disparité entre les règlements de zonage des arrondissements de la Ville

Observations

Dans le cadre de leurs fonctions liées à l'analyse, à l'émission et à l'inspection des permis de construction, les employés de la Ville doivent consulter les règlements de zonage et les grilles des usages autorisés des différents arrondissements. Lorsqu'ils doivent travailler dans plusieurs arrondissements à la fois, et ce, tant au niveau de l'émission que de l'inspection des permis, ces derniers éprouvent des difficultés et des pertes de temps liées à l'interprétation des règlements de zonage. Ces difficultés d'interprétation des règlements découlent du manque d'homogénéité entre les différents règlements de zonage des arrondissements ; cette situation augmente les risques d'erreurs par le personnel dans la réalisation de leurs activités.

À la suite de l'application du nouveau plan métropolitain d'aménagement et de développement de la CMM, la Ville prévoit débiter au printemps 2013, un projet de mise en place d'un nouveau plan d'urbanisme regroupant ceux des arrondissements. De plus, une refonte des règlements municipaux alignée avec ce nouveau plan d'urbanisme sera effectuée afin de mieux répondre aux besoins.

Recommandations

La direction devrait :

- consulter les différents intervenants clés responsables de la gestion des permis afin de connaître leurs besoins et les problématiques reliés à l'harmonisation et à l'intégration des règlements ;
- offrir une mise à niveau des connaissances à tous les employés affectés à l'émission et à l'inspection des permis lors de la refonte des nouveaux règlements municipaux ; et
- adapter les procédures d'émission et d'inspection des permis en fonction de la refonte des règlements.

Commentaires et plan d'action de la direction

La Direction de l'aménagement durable du territoire a déjà prévu la mise en place d'un comité interne relié à l'harmonisation réglementaire et à l'intégration des règlements. Une fois l'harmonisation réglementaire terminée, les acteurs clés s'assureront de former adéquatement les ressources à l'interne. Les procédures d'émission des permis de construction, des certificats d'autorisation et d'inspections seront adaptées en fonction de la refonte.

Responsables et échéancier

Chef de division - Planification locale, Chef de division, permis et service à la clientèle et Chef de division, inspections et projets spéciaux
Automne 2013 à hiver 2016

Ligne directrice en matière de gestion des permis et des inspections

Observations

Les activités relatives à l'émission et à l'inspection des permis sont encadrées par des procédures afin qu'elles soient conformes aux règlements de la

Ville. Toutefois, certaines orientations de la direction ne sont pas clairement définies afin d'encadrer le processus d'émission et de suivi des permis ce qui pourrait nuire au service à la clientèle, à la reddition de compte et à la prise de décision.

Recommandations

La direction devrait :

- établir une directive ayant pour but d'encadrer les grandes orientations du Service des permis et des inspections ;
- prévoir des rencontres avec l'ensemble des directions de la Ville participant au processus de gestion des permis et d'inspection afin d'obtenir leur engagement ;
- informer les citoyens des standards de service à la clientèle quant au processus d'émission des permis ; et
- réviser les procédures de traitement des demandes de permis afin de préciser les délais attendus.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les procédures en place seront révisées en fonction des recommandations citées précédemment.

Des rencontres ont été faites et continueront de l'être avec les directions impliquées dans le processus d'analyse et d'émission des permis de construction afin de s'entendre sur les délais de traitement attendus.

Un plan de communication sera mis en place afin d'informer les citoyens relativement à la procédure d'analyse et l'émission de permis de construction ainsi que sur les documents obligatoires à fournir pour l'analyse de leur demande.

Les procédures seront révisées et préciseront le délai de traitement des permis par type de demande ; ceci nécessitera le développement du système informatique afin d'y intégrer un suivi de l'information.

Responsables et échéanciers ;

Chef de service permis et inspections
Printemps 2014
Direction des ressources informationnelles
Plan triennal d'immobilisation 2014-2016

5.2.2 Processus d'émission des permis

Encadrement de contrôle pour le traitement des permis réguliers

Observations

Les règles de traitement des demandes de permis réguliers, que les techniciens en architecture doivent suivre, sont rédigées de façon générique et toutes les analyses sont compilées soit dans le système ou dans un dossier papier.

L'examen des dossiers de certains types de permis pour l'année 2012, a révélé des lacunes relativement à l'uniformité de la documentation des permis émis et qui ne sont pas prévues à la liste de validation des permis dans le système. Bien que depuis février 2013, les techniciens en architecture disposent d'une liste de validation des documents dans le système qu'ils doivent compléter afin d'encadrer leur travail pour chaque demande, cette liste ne permet pas d'éliminer les lacunes identifiées.

L'encadrement de contrôle dans le traitement des demandes de permis réguliers est incomplet. Certaines erreurs, non-conformités ou omissions de conditions dans le traitement des demandes de permis réguliers pourraient avoir un impact sur la conformité des travaux de construction et des inspections à effectuer.

Recommandations

La direction devrait bonifier la liste de validation pour le traitement des permis réguliers afin d'attester du travail effectué et ainsi favoriser l'uniformité des dossiers d'analyse.

Commentaires et plan d'action de la direction

La liste de validation utilisée pour le traitement des permis sera bonifiée avec de nouveaux contrôles, en conformité à la procédure d'émission de permis régulier afin d'uniformiser les dossiers d'analyse.

Responsable et échéancier

Chef de division permis et service à la clientèle
Septembre 2013

Contrôle de qualité des dossiers de demandes de permis

Observations

Les permis rapides sont traités et délivrés par les préposés au comptoir au moyen du processus automatisé du système informatique, ce qui diminue le risque d'erreur lors de la compilation des données.

Les permis réguliers sont traités et analysés en conformité avec la grille des usages et des normes particulières décrites dans le règlement de zonage de l'arrondissement concerné. La délivrance de ce type de permis est plus complexe et peut entraîner à l'occasion certaines irrégularités tant au niveau de la conformité des projets que de l'exactitude et de l'intégralité des conditions exigées au permis.

Il n'existe pas de stratégie de contrôle de qualité clairement définie pour le traitement de tous les dossiers de demandes de permis fondées sur le niveau de risque. De plus, il n'existe pas d'historique des erreurs relevées concernant les exigences mal comprises ou non appliquées par les employés, ce qui ne favorise pas la mise en place de pistes d'amélioration du processus.

Recommandations

La direction devrait mettre en place :

- une stratégie de contrôle de qualité des dossiers de demandes de permis en fonction du risque et documenter la révision des dossiers et des anomalies relevées ; et
- une procédure formelle de contrôle de la qualité des dossiers basée sur le risque.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une stratégie en fonction du risque a été établie et sera documentée dans une procédure de contrôle de qualité et de compilation des données.

Responsable et échéancier

Chef de division permis et service à la clientèle
Avril 2013

5.2.3 Processus d'inspection des permis

Priorisation des inspections

Observations

Les orientations de la Division inspections et projets spéciaux concernant la priorisation des activités d'inspection sont les suivantes :

- première priorité : mesures d'urgence, sécurité, danger et incendie nécessitant une intervention immédiate ;
- deuxième priorité : les requêtes internes et externes ;
- troisième priorité : le recensement des 6 900 établissements commerciaux ;
- quatrième priorité : l'inspection de tous les permis de construction émis ; et
- cinquième priorité : gestion des adresses.

Chaque jour, l'inspecteur doit établir ses activités d'inspection selon l'ordre de priorité établi ci-dessus. Pour ce qui est de la troisième priorité concernant le recensement des établissements commerciaux, cette activité est effectuée par des inspecteurs, alors qu'elle pourrait être effectuée par du personnel moins spécialisé, ce qui dégagerait du temps pour les inspections prioritaires.

Pour la quatrième priorité, soit l'inspection des permis émis, l'inspecteur doit lui-même déterminer quelles sont les activités d'inspection à prioriser sur une base journalière, en fonction de sa connaissance de ses dossiers à traiter et dans un souci d'optimiser ses déplacements sur le territoire. L'absence de définition des critères de priorisation pourrait nuire à l'efficacité du travail des inspecteurs et ne permet pas de cibler les permis les plus à risque.

Recommandations

La direction devrait :

- établir des balises et des règles claires afin de déterminer quelles sont les activités d'inspection des permis de construction à prioriser selon un modèle fondé sur des cotes de priorité ; et

- réévaluer, l'affectation de personnel moins spécialisé aux activités d'inspection liées au recensement des établissements commerciaux.

Commentaires et plan d'action de la direction

La Division des inspections réalise environ 10 500 inspections annuellement pour les 4 100 permis de construction émis soit environ 2,5 inspections par permis alors que 4 inspections en moyenne sont requises afin de satisfaire le minimum de la réglementation. Par conséquent, la division dispose d'un nombre insuffisant d'inspecteurs afin de répondre à la demande. La direction est en accord pour prioriser ses activités d'inspection selon des balises claires qui seront établis ainsi qu'en fonction de leur niveau de risque et d'obtenir l'accord du comité de direction sur base annuelle.

La direction entreprendra des démarches afin d'embaucher des ressources humaines moins spécialisées pour effectuer le recensement des places d'affaires.

Responsable et échéancier

Chef de division inspections et projets spéciaux
Printemps 2014

Contrôle de qualité des inspections prioritaires réalisées par les inspecteurs

Observations

La Ville dispose d'une équipe d'inspecteurs qui vérifient les travaux des citoyens et des promoteurs afin de faire appliquer ses règlements d'urbanisme avec une diligence raisonnable. Pour certains permis réguliers émis, plusieurs inspections doivent être effectuées à différentes étapes de construction, qui ne sont pas toujours réalisées en temps opportun.

De plus, la direction ne dispose pas de mécanismes permettant de mesurer l'état d'avancement des inspections et ainsi cibler les inspections non effectuées, tardives ou non conformes à un modèle de risque établi.

Cette situation expose la Ville à ce que les travaux de construction soient finalisés sans que les inspections requises aient été réalisées en temps opportun et qu'ils soient non conformes aux règlements municipaux.

Recommandations

La direction devrait mettre en place des mécanismes de contrôle de qualité, ainsi que des indicateurs de performance afin de mesurer le travail des inspecteurs selon les choix de priorisation.

Commentaires et plan d'action

La Direction de l'aménagement durable du territoire va en collaboration avec la Direction des ressources informationnelles, intégrer dans la gestion des permis et inspections, les contrôles de qualité et les rapports de gestion appropriés à la fiche projet du système informatique afin de contrôler le travail des inspecteurs.

Responsables et échéancier

Direction des ressources informationnelles et
Chef de division inspections et projets spéciaux
Plan triennal d'immobilisation 2014-2016

5.2.4 Système informatique utilisé pour l'émission et la gestion des permis

Implantation du système et outils de travail pour les activités d'inspection

Observations

De nombreux avantages ont été constatés depuis le début de l'implantation du système informatique en décembre 2011, en ce qui concerne le traitement des demandes de permis. Toutefois son implantation n'est pas encore complétée pour l'unité inspection.

De plus, il a été relevé que certains inspecteurs utilisent des fiches d'inspection en format papier et que les données journalières résultant des inspections ne sont pas compilées au système informatique; uniquement 20 % des inspecteurs procèdent à une double entrée des données.

Les inspecteurs ne disposent pas d'outils numérisés s'apparentant à une fiche d'architecte ou de plans, qui faciliteraient leur travail d'inspection des constructions des bâtiments. De plus, certains inspecteurs ne disposent pas d'un outil de communication qui permettrait de les joindre facilement sur le terrain.

Ces situations peuvent contribuer à l'inefficacité des inspections puisqu'il est plus difficile de planifier les activités, de bien encadrer la couverture des activités d'inspection et de faire le suivi des inspections réalisées.

Recommandations

La direction devrait :

- poursuivre les efforts d'implantation du système informatique afin d'y intégrer les activités d'inspection et doter les inspecteurs de modules informatiques portatifs, afin de faciliter l'entrée des données d'inspection directement dans le système;
- doter tous les inspecteurs d'un outil de communication afin de faciliter leur travail; et
- offrir aux inspecteurs l'accès aux documents numérisés lors des inspections.

Commentaires et plan d'action de la direction

La Direction de l'aménagement durable du territoire :

- va poursuivre la réalisation des essais sur des modules informatiques portatifs, un rapport sera soumis sous peu à la Direction des ressources informationnelles;
- a doté tous les inspecteurs en bâtiment de cellulaires et ces derniers peuvent intervenir rapidement lors de situations d'urgence; et
- va intégrer à la gestion des permis et inspections les documents numérisés avec les modules informatiques portatifs en collaboration avec la Direction des ressources informationnelles.

Responsables et échéancier

Direction des ressources informationnelles et Chef de division inspections et projets spéciaux
Plan triennal d'immobilisation 2014-2016

Sécurité du système informatique

Observations

La gestion des accès et des profils d'accès des utilisateurs au système informatique permet de déterminer les employés qui peuvent avoir accès aux différentes fonctions du système. Il est ainsi possible de limiter à certains utilisateurs l'accès aux fonctions du système informatique, selon le niveau de sensibilité de l'information qu'elles peuvent contenir. Les profils d'accès sont définis par l'administrateur du système du Service permis et inspections, avec le soutien technique de la Direction des ressources informationnelles de la Ville de Longueuil.

Les lacunes suivantes ont été observées :

- il n'y a pas de standards justifiant les profils d'accès accordés par les utilisateurs. Puisque le système ne produit pas de registre des modifications autre que les dates de créations et de modifications ainsi que le nom de l'utilisateur, il y a un risque que des changements non autorisés soient effectués ;
- la révision des profils d'accès se fait lors d'un mouvement de personnel et il n'existe pas d'exercice de révision des accès de tous les employés à une fréquence donnée ; et
- le plan de relève opérationnel n'est pas formellement documenté advenant que le système informatique soit non accessible durant une certaine période.

Recommandations

La direction devrait en collaboration avec la Direction des ressources informationnelles et en lien avec la refonte de la gestion des accès et des profils d'utilisateurs prévue par la Direction des ressources informationnelles au cours de 2013 :

- établir des règles de fonctionnement pour gérer et justifier les profils d'accès de chaque utilisateur selon ses fonctions, mettre en place un historique des données critiques modifiées et intégrer des mesures de sécurité pour limiter l'accès et la consultation à des données confidentielles ;
- mettre en place une procédure de révision des profils d'accès à une fréquence donnée ; et
- documenter un plan de relève opérationnel précisant les mécanismes de fonctionnement advenant la non-disponibilité du système.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- intégrer à la gestion des permis et inspections les contrôles de sécurité afin de gérer les profils d'accès, l'historique et les données confidentielles, et ce, en collaboration avec la Direction des ressources informationnelles ;
- mettre en place une procédure de contrôle pour les accès au système de la gestion des permis et inspections suite à l'implantation des contrôles de sécurité ; et
- établir une procédure temporaire advenant la non-disponibilité du système et former le personnel.

Responsables et échéanciers

Direction des ressources informationnelles et
Chef de division inspections et projets spéciaux
Plan triennal d'immobilisation 2014-2016
Direction de l'aménagement durable du territoire
Printemps 2014

Statut des plans d'action

Au début de 2013, j'ai procédé au cinquième 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, un troisième en 2009 et un quatrième en 2012. 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; et
- 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, 2008-2009 du Vérificateur général et 2011-2012 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, 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.

En 2012-2013, 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				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement 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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● (5) 90 %	
État actuel					
L'installation des compteurs est maintenant obligatoire pour toutes les constructions neuves depuis janvier 2013. L'installation de près de 2 500 compteurs sur les immeubles non résidentiels déjà bâtis se poursuit et devrait se terminer en septembre 2013. Cette quantification permettra de produire un historique de la consommation, d'ajuster la tarification de façon plus précise d'ici décembre 2014, et de faire un bilan de la consommation d'eau selon la Politique québécoise de l'eau.					

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Sécurité informatique					
Absence d'un plan de relève informatique documenté					
Élaborer un plan de relève informatique.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
Tester le plan périodiquement.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●			
État actuel					
La révision du système de sauvegarde a été complétée et est maintenant pleinement opérationnelle. En 2012, la Direction des finances en collaboration avec la Direction des ressources informationnelles a recensé les risques éventuels ainsi que les conséquences afin d'élaborer un éventuel plan de relève informatique pour le Service des revenus. Les deux directions compléteront l'analyse en fonction des coûts associés à la mise en œuvre du futur plan de relève, afin de prendre position sur sa finalité et son financement d'ici la fin 2013.					
Bien qu'il ne s'agisse que d'un volet couvert par le plan de relève informatique, la reprise à partir de copies de sécurité est régulièrement mise à l'épreuve afin de récupérer des données perdues à la suite de mauvaises manipulations.					

Légende :

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 %

Statut des plans d'action

Au début de 2013, j'ai procédé au troisième 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; un premier suivi avait été réalisé en 2008 et un deuxième suivi en 2012. 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; et
- les décisions prises par les gestionnaires de ces deux directions 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 des directions ont été publiés dans le tome 2 du rapport annuel 2004 du Vérificateur général et les résultats des suivis ont été publiés dans les rapports 2008-2009 du Vérificateur général et 2011-2012 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 2004, 24 recommandations avaient été émises et à la suite des suivis effectués, 13 recommandations avaient été appliquées, 8 avaient été partiellement appliquées de façon satisfaisante et 3 avaient été rejetées.

Pour le suivi de 2012-2013, des 8 recommandations restantes, 5 sont appliquées et les 3 autres recommandations sont partiellement appliquées de façon satisfaisante. 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 au Service des approvisionnements avant leur approbation, afin de permettre à la Direction 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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

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

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.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

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 par l'ensemble des services de la Ville, selon des critères clairement définis. Entreprendre une réflexion pour obtenir du système informatique une information facilement utilisable par le personnel pour préparer cette liste. Revoir la présentation de la liste pour en permettre une lecture plus facile. Donner des directives précises aux membres du personnel pour leur permettre de préparer la liste selon les exigences de l'article 477.3 de la *Loi sur les cités et villes*.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● (4) 80 %

État actuel

La liste est toujours produite à partir de trois sources. Cette liste a été bonifiée et comprend des informations additionnelles afin d'en faciliter l'analyse.

Un projet de base de données concernant les fournisseurs ainsi que le suivi des contrats et des appels d'offres, est présentement en marche sous la responsabilité conjointe des Directions du greffe et des ressources matérielles, en collaboration avec la Direction des ressources informationnelles. Une partie des renseignements nécessaires à l'émission de la liste pourraient être importés de cette base de données, qui devrait être en place en septembre 2013.

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.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

Chèques retournés au requérant

Rédiger une procédure d'exception officielle relativement à l'envoi des chèques.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Sécurité de l'application du système financier					

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, au Service 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) 60 %

État actuel

Une analyse détaillée de la situation a été entreprise. Les recommandations nécessitent des investissements importants, soit une ressource supplémentaire, du développement informatique ainsi que la révision de processus, et il faut s'assurer de maintenir l'efficacité et l'efficience. Le dossier est toujours à l'étude et une décision devrait être prise d'ici avril 2014.

Les changements au fichier maître des fournisseurs ne sont pas toujours révisés

Réviser les modifications ainsi que les nouveaux enregistrements effectués.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● (3) 60 %

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) 60 %

État actuel

Le dossier est toujours à l'étude et une décision devrait être prise d'ici avril 2014.

Légende :

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 %

Statut des plans d'action

Au début de 2013, j'ai procédé au troisième 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, un premier suivi avait été effectué au cours de la période 2009 à 2011, et un deuxième en 2011-2012. 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; et

Ville de Longueuil Suivi - Processus d'évaluation

- 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 des suivis ont été publiés dans les rapports 2010-2011 et 2011-2012 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 2005, 23 recommandations avaient été émises et à la suite des suivis effectués, 12 recommandations avaient été appliquées, 10 avaient été partiellement appliquées de façon satisfaisante et 1 n'avait pas été appliquée.

En 2012-2013, des 11 recommandations restantes, de légers progrès ont été réalisés de sorte 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 la majorité des plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants
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 de gestion mobile d'inspection est dans un environnement test et devrait être opérationnel en juin 2013. D'ici juin 2013, la direction prévoit mettre en place un tableau de bord indiquant l'assignation de chaque inspection et les délais; cet indicateur de gestion permettra de voir ce qui est réalisé et ce qui est en retard.

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

Une démarche est en cours avec plusieurs directions afin de clarifier les rôles et responsabilités concernant les projets de morcellement et d'obtenir leur engagement sur le suivi des projets. Une procédure sera élaborée afin d'encadrer ce processus entre les différents intervenants impliqués dans le processus d'ici juin 2013.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
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 des preuves écrites de leur supervision et révision.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● (4) 85 %	

État actuel

L'historique de tous les dossiers d'évaluations depuis 2002 est documenté dans l'application à l'exception de la partie des propriétés commerciales qui devrait être complétée d'ici 2014. De plus, la mise en production de l'application de gestion mobile d'inspection d'ici décembre 2013 permettra d'améliorer la documentation des dossiers. Présentement, la Direction de l'évaluation teste la procédure de révision et de supervision des permis assignés de même que des droits de vérification et d'approbation de valeur. Dès que ce processus sera rodé, une procédure sera documentée d'ici décembre 2013.

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) 80 %	
--	-------------	-------------	-------------	----------------	--

État actuel

La mise en production de l'application de gestion mobile d'inspection prévue en juin 2013 à la Direction de l'évaluation permettra, grâce à la mise en place d'un tableau de bord, de mieux cibler les retards, de les améliorer et de prendre les mesures nécessaires.

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

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 de l'évaluation est en processus de réflexion concernant une structure de fonctionnement afin de se conformer à la Loi sur la fiscalité municipale et ceci devrait être complété pour l'exercice budgétaire 2014.

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 %

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● (5) 90 %

État actuel

Le module de gestion mobile d'inspection est dans un environnement test et devrait être opérationnel en décembre 2013. La direction prévoit, à cette période, mettre en place un tableau de bord qui permettra d'avoir un indicateur de gestion concernant ce qui est réalisé et ce qui est en retard.

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

La Direction de l'évaluation effectue une fois par année la révision des accès au progiciel. Une directive concernant la cessation d'emploi et la mutation d'employés sera rédigée d'ici décembre 2013 et expédiée aux différents services et utilisateurs de l'application afin que la Direction de l'évaluation soit informée promptement des accès à modifier.

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

Les plans de relève infrastructure pour les serveurs et les fichiers sont documentés ainsi que la stratégie de sauvegarde des copies de sécurité. L'élaboration d'un plan de relève sectoriel à la Direction de l'évaluation a été planifiée pour 2016.

Politique et procédure de sécurité non documentées de manière officielle

Établir une politique et une procédure officielle 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 de sécurité datée de 2009 n'est pas encore entérinée par le conseil municipal. La politique de sécurité sera validée à nouveau auprès de la Direction générale afin de connaître leurs préoccupations et soumise à nouveau au conseil municipal pour adoption d'ici décembre 2013.

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

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) 80 %	

État actuel

La décision à l'égard du déménagement de la salle des serveurs a été reportée considérant que la Direction des ressources informationnelles (DRI) sera temporairement déménagée dans un autre édifice et qu'une décision définitive quant à sa relocalisation doit être prise. La politique de sécurité datée de 2009 prévoit la gestion des contrôles d'accès et sera validée à nouveau auprès de la Direction générale afin de connaître leurs préoccupations et soumise à nouveau au conseil municipal pour adoption d'ici décembre 2013.

Sécurité physique

Accès aux dossiers d'évaluation non adéquatement sécurisé

Centraliser les dossiers à un même endroit et les conserver dans une salle appropriée.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● (5) 95 %	
--	-----------	-----------	-----------	----------------	--

État actuel

Le projet de numérisation des dossiers sera complété d'ici décembre 2013; il reste environ 8 000 dossiers sur 130 000 dossiers à numériser, soit 7 %.

Légende :

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 %

Statut des plans d'action

Au début de 2013, j'ai procédé au troisième 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. Un premier suivi avait été effectué en 2010-2011 et un deuxième en 2011-2012. 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 contrôles manuels et informatisés étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et

Ville de Longueuil Suivi - Processus de la paie

- les décisions prises par les personnes concernées étaient dans le respect des lois, des règlements, des conventions et des politiques en vigueur.

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 des suivis ont été publiés dans les rapports 2010-2011 et 2011-2012 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 et à la suite des suivis effectués en 2010-2011 et en 2011-2012, 10 recommandations avaient été appliquées et 10 avaient été partiellement appliquées de façon satisfaisante.

Depuis 2011-2012, des 10 recommandations restantes, 2 ont été appliquées et les 8 autres 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 7 des 8 recommandations ne pourront être entièrement appliquées qu'à la suite du déploiement complet d'un système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps prévue en 2014.

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● (5) 90 %	
Revoir périodiquement le taux d'écart à analyser.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● (4) 70 %	
État actuel					
En août 2011, le conseil municipal de la Ville de Longueuil a adopté un règlement décrétant un emprunt pour financer le coût du déploiement d'un système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps. Ce projet a débuté en avril 2012. À la suite de la mise en production du volet « dossier employé » en date du 11 juin 2013, les profils d'accès de même que les mesures de sécurité ont été déployés en fonction des responsabilités attribuables aux employés. À compter de l'automne 2013, lorsque la paie sera mise en production, les employés de la Division paie et quelques employés de la Direction des travaux publics auront accès à l'application afin de faire la saisie du temps. Les profils et les mesures de sécurité applicables selon les responsabilités des intervenants seront mis en place au même moment. La question du taux d'écart à analyser et des possibilités de personnalisation sera abordée avec le fournisseur du nouveau système.					

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

Accès au site du fournisseur de service de traitement de la paie

Changer les mots de passe périodiquement.

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ●

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.

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● (4) 70 %

● ● ● ● ● ● ● ●

État actuel

La politique de sécurité datée de 2009 n'est pas encore entérinée par le conseil municipal. La politique de sécurité sera validée à nouveau auprès de la Direction générale afin de connaître leurs préoccupations et sera soumise à nouveau au conseil municipal aux fins d'adoption d'ici décembre 2013.

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

Les plans de relève infrastructure pour les serveurs et les fichiers sont documentés ainsi que la stratégie de sauvegarde des copies de sécurité. Les plans de relève opérationnels et informatiques pour le traitement de la paie incluant le volet rémunération seront revus en cours d'implantation et finalisés après l'implantation du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps.

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

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 paie.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● (5) 90 %

État actuel

Le nouveau système permet de définir des cycles transactionnels de traitement de l'information, qui émettent un avis à un intervenant ou inscrivent une tâche à exécuter dans le tableau de bord de l'intervenant. Certains cycles transactionnels sont fonctionnels depuis la mise en production du volet «dossier employé». De plus, un guide de l'utilisateur a été développé afin de permettre à tous les usagers et intervenants de bien comprendre les fonctionnalités du système de même que les cycles transactionnels.

Indicateurs de performance au sein des Divisions paie et de la rémunération et du 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

Les indicateurs de performance ou de gestion sont prévus dans la deuxième phase du projet de déploiement du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion de temps, qui devrait être complétée en juin 2014.

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

Accès physique à la Division paie

Définir des critères d'accès afin d'assurer que les contrôles des accès physiques à la Division paie 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.

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

Recommandations d'ordre spécifiques – Division 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 du système intégré de gestion de 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 juin 2014.

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

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 le système de paie, avec le fournisseur actuel ou un autre fournisseur.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● (4) 70 %

État actuel

Le projet de déploiement du système intégré de gestion de 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 projet, qui devraient être complétées en juin 2014.

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) 80 %

État actuel

Depuis que le volet «dossier employé» a été mis en production, les employés du service des avantages sociaux sont dorénavant responsables des assurances applicables à chacun des employés assujettis. Ils octroient et maintiennent tous les régimes d'assurance et toutes les protections applicables à ces derniers. Il reste cependant à établir le lien avec les assureurs. Cette fonctionnalité sera développée au cours de l'automne 2013 et devrait être fonctionnelle au cours de l'hiver ou du printemps 2014.

Légende :

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 %

Statut des plans d'action

En avril 2013, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification portant sur le processus de dotation. Cette vérification, effectuée en 2011, 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.

Ville de Longueuil Suivi - Processus de dotation

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 2012, 22 recommandations avaient été émises et à la suite du suivi réalisé, 1 recommandation a été appliquée, 8 recommandations ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante, 3 ont été appliquées de façon insatisfaisante, 9 ne sont pas appliquées et 1 a été rejetée.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Structure, rôles et responsabilités					

Division des tâches et organisation du travail

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.	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
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.	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Procéder à la mise à jour du manuel de directives.	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●			

État actuel

Le dépôt d'une nouvelle structure à la Direction des ressources humaines est prévu d'ici la fin de l'été 2013. Les objectifs annuels de la chef de division dotation seront établis pour 2014 car le processus d'évaluation sera en place d'ici la fin 2013. L'implantation du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps en cours oblige à réviser le modèle de fonctionnement et à établir des normes et des éléments de mesure. Certains processus actuels ont été schématisés dont celui de l'embauche et des mouvements de personnel. De plus, la description des rôles et responsabilités reliés aux activités de dotation a été documentée. Une mise à jour des processus, des directives, des rôles et responsabilités, des méthodes de travail et des standards de qualité clientèle sera faite lors de l'implantation du volet dotation du système intégré de gestion de Ressources Humaines, Paie et Gestion du temps d'ici avril 2014.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Gestion du processus de dotation					

Politique de dotation

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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
---	-------------	-------------	-------------	--------------	--

État actuel

La politique de dotation est rédigée mais la direction compte la faire entériner par le conseil municipal d'ici avril 2014.

Processus de planification de la relève

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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
--	-------------	-------------	-------------	--------------	--

État actuel

La Direction des ressources humaines a élaboré une politique sur la gestion de la relève. Cette politique a fait l'objet de présentations à la Direction générale de même qu'au comité de direction en 2012. Elle doit être complétée et prête administrativement pour la fin 2013. La direction compte la faire entériner par le conseil municipal d'ici la fin 2014.

Choix de postes

Entreprendre, de concert avec les syndicats, un processus d'identification des différences des conventions collectives des arrondissements, et évaluer le potentiel d'harmonisation.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (2) 30 %		
--	-------------	-------------	--------------	--	--

État actuel

La Direction des ressources humaines est en processus de négociation de la convention des cols bleus et met l'accent en priorité sur l'harmonisation des conditions de travail.

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

Droits de mutation

Déterminer une période de prescription minimale de mutation de postes, de concert avec les syndicats.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

État actuel

La convention collective des cols blancs sera échue en 2015. Des discussions auront lieu avec le syndicat pour évaluer la possibilité d'introduire une période de prescription de mutation lors de la prochaine négociation.

Départ à la retraite

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

● ● ● ● ● ●

État actuel

Des discussions ont eu lieu avec le syndicat. Compte tenu de l'impossibilité de faire respecter de façon légale un préavis de départ par les employés, celui-ci est seulement recommandé par le conseiller en avantages sociaux lors de sa rencontre avec l'employé.

Évaluation du rendement des employés

Procéder à l'ébauche, à l'approbation et à la diffusion d'une politique d'évaluation du rendement des employés en cours de carrière.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● (4) 70 %

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.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

État actuel

La Direction des ressources humaines a créé un formulaire d'évaluation du rendement pour le personnel-cadre. Ce formulaire a fait l'objet de présentations à la Direction générale de même qu'au comité de direction, mais n'est toujours pas entériné par le conseil municipal. La direction compte le faire entériner par le conseil municipal d'ici la fin 2013. Les gestionnaires recevront une formation sur le processus d'évaluation du rendement à l'automne 2013 en vue de débiter le processus en janvier 2014.

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

Évaluation de la satisfaction du gestionnaire-client

Mettre en place un processus d'évaluation de la satisfaction du gestionnaire-client, afin de répertorier les ajustements à apporter au processus, si nécessaire.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

État actuel

Aucune activité développée d'ici avril 2014.

Analyse des causes de départ

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

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

État actuel

La possibilité d'inclure cette fonctionnalité sera évaluée lors de l'intégration du volet dotation au nouveau système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps, dont l'échéance est prévue en septembre 2014.

Délais de dotation

Poursuivre l'implantation de la feuille de cheminement à l'ensemble des dotations.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● (3) 50 %

État actuel

Pour poursuivre l'implantation de la feuille de cheminement, cela nécessite une informatisation du processus. L'implantation du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps d'ici septembre 2014 permettra de poursuivre l'implantation.

Critère de sélection du personnel col blanc

Entreprendre, de concert avec les syndicats, une analyse de faisabilité visant l'instauration d'entrevues de sélection pour le personnel col blanc.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

État actuel

Les entrevues de sélection pour les cols blancs feront partie des négociations avec le syndicat pour la prochaine convention collective échue en 2015.

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

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

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.	● ● ● ● ● ●				
Implanter un modèle de lettre de désistement à l'intention des cols bleus.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●

État actuel

Le syndicat n'est pas d'accord pour procéder à des entrevues de sélection pour les cols bleus.

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

Finaliser le projet de directive administrative concernant les mandats d'accompagnement en recherche de ressources spécialisées, et transmettre l'information aux gestionnaires.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● (5) 90 %	
--	-------------	-------------	-------------	------------------	--

État actuel

Un appel d'offres est en cours pour la fourniture de services professionnels en matière de recherche de ressources spécialisées. Ce contrat devrait être finalisé en août 2013.

Coûts du processus de dotation

Procéder à la compilation et à l'analyse des coûts par concours.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●			
Réaliser une analyse périodique, par exemple, à une fréquence bisannuelle, du taux de succès des affichages externes.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●			

État actuel

La possibilité d'inclure cette fonctionnalité sera évaluée lors de l'intégration du volet dotation au nouveau système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps d'ici septembre 2014.

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

Accès à l'égalité en emploi

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

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

État actuel

La possibilité d'inclure cette fonctionnalité sera évaluée lors de l'intégration du volet dotation au nouveau système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps d'ici septembre 2014.

Tableau de bord

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.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

Inclure les procédures liées à la production des statistiques au manuel de directives.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

État actuel

La possibilité d'inclure cette fonctionnalité sera évaluée lors de l'intégration du volet dotation au nouveau système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps d'ici septembre 2014.

Respect des politiques et procédures

Procéder à la révision du contenu des dossiers de dotation, sur une base régulière pour un échantillon déterminé, et appliquer les correctifs nécessaires.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● (4) 70 %

Communiquer de façon claire aux gestionnaires leurs responsabilités relatives aux documents à compléter.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

Élaborer une procédure à l'intention des gestionnaires qui n'utilisent pas les services des ressources humaines pour doter un poste.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

État actuel

La révision du contenu de certains dossiers physiques est effectuée mensuellement par la chef de division dotation. D'ici juillet 2013, un indicateur sera implanté afin de suivre l'historique des dossiers vérifiés et les erreurs relevées.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Appliquée Progrès satisfaisants
Outils et documentation				

Utilisation optimale des systèmes

Compléter l'analyse des besoins du nouveau système, en s'assurant d'y inclure des fonctionnalités informatisées.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (2) 30 %		
Procéder à l'informatisation du questionnaire du postulant et de la demande d'emploi.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●			

État actuel

Certaines fonctionnalités font partie du volet n° 1 (dossier d'employés) de la phase I d'implantation du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps. Ce volet n° 1 sera en production dès juillet 2013. D'autres fonctionnalités seront évaluées dans le cadre de l'implantation des phases II et III du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps, qui est prévue en septembre 2014.

Banque de candidatures

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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●
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 le système intégré.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● (1) 15 %		

État actuel

La Direction des communications procède à une refonte complète du site Internet de la Ville. La possibilité que les candidats puissent créer leur profil pour postuler un emploi sur le site Internet sera évaluée. Il est également prévu de vérifier ce que le module dotation du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps pourra offrir à cet effet d'ici avril 2015.

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

Outils de sélection

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.	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●			
Administrer certains tests en groupe.	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

État actuel

Il est prévu, d'ici septembre 2013, de procéder à un appel d'offres pour la fourniture de services professionnels en matière de révision du processus de sélection de policiers temporaires.

Communication

Communication avec les gestionnaires - clients

Identifier de façon systématique les sources d'erreurs 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.	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●			
Communiquer aux gestionnaires -clients les informations relatives aux délais de dotation à la suite de la compilation des informations de la feuille de cheminement.	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●			

État actuel

La recommandation sera réalisée dans le cadre de la deuxième phase d'implantation du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps d'ici septembre 2014.

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Communication avec les candidats					
Définir des normes de communication avec les candidats et informer ces derniers des délais prévus.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●			
État actuel					
L'échéance étant prévue pour décembre 2013, la direction prévoit commencer l'implantation de cette recommandation au courant de 2013.					

Légende :

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 %

Statut des plans d'action

En avril 2013, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de l'évaluation des mécanismes de contrôle en matière de gestion des sites contaminés de la Ville de Longueuil.

Cette vérification avait été effectuée en 2012 et avait pour objectif de s'assurer que 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.

Ville de Longueuil

Suivi - Mécanismes de contrôle en matière de gestion des sites contaminés

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 2012, six recommandations avaient été émises et à la suite du suivi réalisé, trois recommandations sont partiellement appliquées de façon satisfaisante et trois recommandations sont partiellement appliquées de façon insatisfaisante. La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans les délais raisonnables.

Recommandation	Recommandation					
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée			Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants		
Inventaire des sites contaminés ou potentiellement contaminés						

Inventaire des sites connus comme contaminés

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.)	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● (3) 50 %	
---	-------------	-------------	-------------	------------	--

État actuel

La création d'une liste unique à partir des cinq sources est en cours d'élaboration au Bureau de l'environnement et du développement durable et sera terminée d'ici septembre 2013. Une rencontre a été effectuée avec la Direction du greffe afin d'établir la méthode de classement final et une procédure d'ouverture et de classement sera rédigée en 2013.

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

Bien qu'elle n'y soit pas tenue par la réglementation actuelle, mais dans le souci d'appliquer de bonnes pratiques de gestion, faire une évaluation des risques de contamination des terrains dont la Ville est responsable.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● (3) 50 %	
--	-------------	-------------	-------------	------------	--

État actuel

Tous les terrains appartenant à la Ville ou pour lesquels la Ville accepte une responsabilité environnementale ont été répertoriés. Une évaluation environnementale préliminaire de tous les sites est en cours depuis le mois de janvier 2012 à partir des informations disponibles à la Ville et une cote de risque est attribuée. Près de 90 % des sites situés en zone urbaine dense (potentiel de risque plus élevé) ont été évalués. L'évaluation du 10 % restant des sites les plus à risque devrait être complétée d'ici la fin de l'été 2013. Pour les sites restants qui sont majoritairement situés dans des secteurs boisés et/ou agricoles et qui présentent vraisemblablement un risque environnemental négligeable, l'évaluation devrait être complétée pour août 2014. Une liste de sites prioritaires sera également effectuée à partir des sites à risque élevé. Une évaluation des actions à prendre par la suite devra être effectuée et validée auprès de la Direction générale.

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

Liste des sites contaminés tenue par la Ville en vertu de la LQE (*Loi sur la qualité de l'environnement*)

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 (Bureau de l'environnement et du développement durable).	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● (5) 90 %	
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 (ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs).	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● (5) 90 %	

État actuel

Une procédure a été rédigée concernant le maintien à jour de la liste des terrains contaminés en vertu de l'article 31.68 de la *Loi sur la qualité de l'environnement*, mais elle n'est pas encore entérinée par les secteurs imputables. Une demande par courriel a également été faite à la Direction régionale de l'Estrie et de la Montérégie du MDDEP afin de valider la liste de la Ville auprès d'eux et ainsi vérifier la chaîne de transmission du MDDEP à la Ville. Une vérification annuelle pourrait être effectuée et est prévue dans la procédure. Cet exercice devrait être complété d'ici juin 2013.

Recommandation	Recommandation					
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée			Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants		
Gestion des sites contaminés et collaboration entre les services concernés						

Plan d'action relatif aux sites contaminés

Donner suite à l'engagement de la Ville de se doter d'un plan d'action relatif aux terrains contaminés. Préparer un échéancier et identifier les personnes responsables. Arrimer le plan d'action à l'évaluation du risque de contamination des terrains de la Ville.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● (1) 25 %

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

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● (1) 25 %

État actuel

Un plan d'action préliminaire sera rédigé d'ici décembre 2013 et sera mis à jour à la suite de la réalisation de l'évaluation environnementale préliminaire des sites sous la responsabilité de la Ville et des travaux préparatifs à l'entrée en vigueur de la norme comptable SP3260 concernant l'évaluation du passif au titre des sites contaminés. Le plan d'action devra tenir compte de la capacité d'action de la Ville et pourrait impliquer des investissements financiers importants. Dans ce contexte, une validation des objectifs retenus avec la Direction générale et les élus devra être effectuée.

Pratiques dans les services et mécanismes de collaboration

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.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● (2) 35 %

Identifier clairement les liens entre les responsabilités, les exigences légales (en dresser la liste) et les engagements de la Ville.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● (2) 35 %

État actuel

Les mécanismes de collaboration et les rôles et les responsabilités des différentes directions concernant la gestion des sites contaminés sont en place, toutefois ceux-ci ne sont pas formellement documentés dans une procédure. Celle-ci devrait être complétée pour août 2013.

Pour ce qui est des pratiques concernant les autres secteurs impliqués, la procédure devrait être en place en janvier 2014. Ces procédures font également partie du plan d'action relatif aux sites contaminés.

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

Aspects financiers associés à la gestion des sites contaminés

Impacts financiers

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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● (1) 25 %		
--	-----------	-----------	------------	--	--

État actuel

Bureau de l'environnement et du développement durable

La Ville a une bonne appréciation des impacts financiers concernant les sites pour lesquels elle possède des évaluations environnementales et ces passifs sont actuellement connus. Par contre, l'évaluation des impacts financiers pour l'ensemble des sites sous la responsabilité de la Ville exigera une charge de travail considérable ainsi qu'un investissement financier important. Les impacts et les risques financiers seront déterminés dans le cadre de l'élaboration du plan d'action sur la gestion des sites contaminés et de la préparation à l'entrée en vigueur de la norme comptable SP3260 d'ici avril 2014.

Direction des finances

Une formation sur l'application du chapitre SP3260 a été donnée à plusieurs professionnels et cadres de la Ville. Il est prévu, d'ici décembre 2013, de procéder à l'élaboration d'un modèle de tableau résumant les informations nécessaires pour l'inventaire et la prise de décisions quant à la reconnaissance ou non d'un terrain contaminé selon les critères du chapitre SP3260, et de procéder à la rédaction du processus.

Légende :

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 %

Statut des plans d'action

En avril 2013, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de la vérification portant sur le processus de la cour municipale de la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2010 et avait pour objectif de s'assurer que :

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

Ville de Longueuil Suivi - Processus de la cour municipale

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 2012, quatre recommandations avaient été émises et suite au suivi réalisé, trois recommandations sont appliquées et l'autre est partiellement appliquée de façon satisfaisante.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans les délais raisonnables.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Recommandations d'ordre général					

Utilisation de constats manuels

Continuer à sensibiliser les services ou les 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 que le système embarqué d'émission de constats offrira un moyen de communication directe avec les systèmes de la cour.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● (3) 50 %	
S'assurer que le système embarqué d'émission de constats permettra la lecture du code à barres sur le permis de conduire et qu'il sera capable de reconnaître les informations sur le certificat d'immatriculation, de façon à réduire la saisie manuelle d'information.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● (3) 50 %	
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

État actuel

Le processus d'implantation du système de billetterie électronique est en phase projet. Le dossier est piloté par le Service de police de l'Agglomération de Longueuil, en partenariat avec la Direction des ressources informationnelles et la Direction du contentieux et de la cour municipale.

L'implantation du système de billetterie électronique est prévue pour décembre 2013, car il est présentement opérationnel dans d'autres villes et compatible avec les systèmes de la cour municipale à la Ville de Longueuil.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Processus d'ajustements et de retraits					
Considérant le pouvoir que la loi accorde au procureur de la poursuite et, par souci de transparence, soumettre une liste des retraits en vertu de l'article 12 du Code de procédure pénale au service du greffe de chacune des cinq villes liées de l'agglomération.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Traitement des ententes de paiement					
Effectuer une analyse des avantages que la Ville retirerait de l'implantation d'un mécanisme permettant d'automatiser les prélèvements bancaires lors d'ententes de paiement avec un contrevenant.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Calcul de la provision à l'égard des comptes débiteurs pour créances douteuses					
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

Légende :

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 %

Statut des plans d'action

En avril 2013, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de la vérification de divers comptes de dépenses à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2012 et avait pour objectif de s'assurer que :

- les dépenses engagées et remboursées étaient admissibles en vertu des directives administratives qui sont en conformité avec les lois et règlements ;
- les réclamations de remboursement de dépenses étaient :
 - appuyées par les pièces justificatives appropriées ; et
 - approuvées par la personne appropriée ; et

Ville de Longueuil Suivi - Divers comptes de dépenses

- l'imputation aux postes budgétaires était effectuée dans un délai raisonnable.

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 2012, cinq recommandations avaient été émises et à la suite du suivi réalisé, l'ensemble des recommandations a été appliqué à ma satisfaction.

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Recommandations d'ordre général					

Directives administratives relatives aux comptes de dépenses

Effectuer annuellement 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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Informar l'ensemble du personnel qu'une mise à jour a été effectuée et qu'elle se trouve sur l'intranet de la Ville.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Justification des dépenses soumises aux fins de remboursement

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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Aviser tout le personnel effectuant des comptes de dépenses du resserrement et des modifications des directives administratives en matière de remboursement de dépenses.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Approbation des comptes de dépenses

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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
---	-------------	-------------	-------------	-------------	---------

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

Remboursement des frais non admissibles

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

Délai d'approbation et d'imputation des comptes de dépenses

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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Légende :

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 %

Statut des plans d'action

Au début de 2013, j'ai procédé au deuxième 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 un premier suivi avait été effectué en 2011-2012. 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 ; et

Association Agaparc inc. Suivi - Processus de gestion des revenus

- 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 et les résultats du premier suivi ont été publiés dans le rapport 2011-2012.

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 2010-2011, 13 recommandations avaient été émises ; à la suite du premier suivi effectué, 12 recommandations avaient été appliquées et 1 recommandation avait été partiellement appliquée de façon satisfaisante.

En 2012-2013, la recommandation restante a été appliquée.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Gestion du processus et organisation du travail					
Prix de vente des repas					
Documenter le travail effectué concernant les pourcentages du prix coûtant et la vérification des prix du 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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Légende:

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 %

Statut des plans d'action

Au début de 2013, j'ai procédé au deuxième 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 un premier suivi avait été effectué en 2011-2012. 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 ; et

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

- 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.

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 et les résultats du premier suivi ont été publiés dans le rapport 2011-2012.

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 ; à la suite du premier suivi effectué en 2011-2012, 14 recommandations avaient été appliquées, 4 avaient été partiellement appliquées de façon satisfaisante et 2 n'avaient pas été appliquées.

En 2012-2013, pour les six recommandations restantes, de légers progrès ont été réalisés.

Une recommandation est maintenant appliquée, trois sont partiellement appliquées de façon satisfaisante et deux sont toujours non appliquées.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Recommandations d'ordre général					
Gestion du processus et organisation du travail					
Documentation des résultats de discussions					
Documenter l'ensemble des résultats des discussions dans les procès-verbaux des comités de gestion interne.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●			
État actuel					
La direction compte documenter les discussions du comité des finances concernant les écarts budgétaires et les analyses de prix coûtant pour la saison 2013.					
Relève et formation					
Rédiger une description de tâches pour tous les postes ainsi qu'un manuel de procédures relatif aux principales activités administratives.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (4) 80 %	
État actuel					
Tous les cadres ont signé l'attestation de prise de connaissance du manuel de l'employé. Les procédures concernant les principales tâches administratives et comptables seront documentées durant la saison 2013.					

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Recommandations d'ordre spécifique - 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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
Effectuer un rapprochement des rapports de perte avec le sommaire remis à la comptabilité.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
Analyser les pertes des différents services et documenter les explications de toutes les variations significatives.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	

État actuel

Les rapports de pertes sont en place dans les points de services à l'exception du bar et de la cuisine, qui nécessitent un meilleur contrôle. Ceux-ci seront en place pour la saison 2013. Les rapports de pertes seront approuvés et datés par la responsable de la comptabilité en guise d'approbation des explications pour la saison 2013.

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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
--	-------------	-------------	-------------	--------------	--

État actuel

Des décomptes réguliers sont effectués aux différents points de services. Toutefois, la direction compte augmenter la fréquence aux endroits où les articles sont les plus à risque afin de faciliter la conciliation des écarts et leur explication pour la saison 2013.

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

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

La direction a l'intention de faire des décomptes-surprises périodiquement durant la saison 2013. La cadence pourrait éventuellement s'accroître si la direction constate des écarts inexplicables dans les inventaires et/ou la rentabilité.

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

Documenter tous les écarts d'inventaire mensuel.	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●
--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Légende :

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 %

Statut des plans d'action

En avril 2013, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de gestion des revenus de l'Association Sogerive inc. Cette vérification avait été effectuée en 2012 et avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières étaient utilisées de façon optimale ;
- les contrôles mis en place par les gestionnaires respectaient les procédures administratives en vigueur ; et
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les procédures administratives en vigueur.

Association Sogerive inc. Suivi - Processus de la gestion des revenus

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 2012, 16 recommandations avaient été émises et à la suite du suivi réalisé, 5 recommandations ont été appliquées, 10 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante et 1 a été rejetée. La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Appliquée Progrès satisfaisants
Gestion du processus et organisation du travail				

Formation et encadrement des employés

Tenir un registre de la formation suivie par les employés et demander à ceux-ci de confirmer par écrit les formations suivies.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● (5) 90 %	
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Formaliser le processus d'évaluation du rendement des employés.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● (3) 50 %	

État actuel

Lors de l'embauche d'un nouvel employé, ce dernier reçoit une formation relative à ses tâches, et doit remplir un relevé de formation pour attester la formation reçue, d'ici juin 2013. Il n'existe pas d'évaluation de rendement pour les employés temporaires. Pour les employés permanents, un historique des problèmes par employé sera tenu d'ici octobre 2013 par le contremaître, et l'employé en sera informé.

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

Objectifs, tarification et optimisation des revenus

Établir des objectifs pour l'organisme et rédiger une directive sur la tarification de ses principaux services.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● (2) 30 %

Préparer des budgets de trésorerie mensuels.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

État actuel

La directive de tarification établie qui consiste en une liste des tarifs pour la saison est remise aux clients. Aucune orientation particulière n'est formellement documentée et approuvée par le CA pour l'établissement des objectifs de rentabilité, le processus d'analyse du marché, les personnes qui autorisent les prix et les mesures de reddition de comptes. Par conséquent, ce processus nécessite une amélioration afin d'être plus transparent. Ceci devrait être mis en place d'ici août 2013. Les budgets de trésorerie ne sont pas en place et sont prévus pour 2014.

Plan de continuité des activités

Rédiger un ou plusieurs plans de continuité des activités comprenant des procédures d'urgence et d'évacuation. Faire approuver ce plan par le conseil d'administration et le communiquer aux employés et aux clients. De plus, former les employés au besoin. Finalement, mettre à l'essai et réviser ce plan sur une base continue.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

État actuel

La direction continuera les démarches auprès du Service des incendies d'ici avril 2014 afin de mettre en place le plan d'urgence.

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

Déposer promptement les sommes d'argent et les chèques et varier la journée du dépôt.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● (3) 50 %

État actuel

La direction compte procéder promptement aux dépôts durant les vacances estivales des employés de la saison 2013. Cette façon de faire a été démarrée durant la période des Fêtes.

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

Gouvernance et reddition de comptes

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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Publier les règlements sur le site Internet de l'organisme.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●			

État actuel

Le contrat de quais ne sera pas révisé par un avocat, car Association Sogerive inc. utilise le contrat standard de l'Association des marinas du Québec. Le règlement concernant les véhicules récréatifs ne sera pas approuvé par le CA, puisqu'il concerne un règlement municipal. La direction publiera au cours de l'été 2013, les règlements de la marina sur le site Internet et une version papier sera disponible à l'accueil de la marina.

Confidentialité des informations et éthique

Mettre à jour le <i>Règlement interne - employés</i> 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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Demander aux employés de signer annuellement une déclaration attestant qu'ils ont pris connaissance du règlement et qu'ils s'engagent à le respecter.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Rédiger une politique relative à l'éthique et à la déclaration de conflits d'intérêts à l'intention des membres du CA et des employés de l'organisme.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● (5) 90 %	

État actuel

Une politique d'éthique a été élaborée pour tous les membres du conseil d'administration (CA). Le code d'éthique a été signé par tous les membres du CA à l'exception d'un seul. Ceci sera complété au cours de l'été 2013.

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

Communication avec les clients

Utiliser le courriel pour communiquer avec les clients.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

État actuel

D'ici décembre 2013, lors du renouvellement des contrats de quais pour la saison 2014, la direction fera choisir le mode de communication préféré de chaque client, soit par Internet ou remise de documents papier.

Indicateurs de gestion et satisfaction de la clientèle

Développer un tableau de bord comprenant des indicateurs financiers et non financiers.

● ● ● ● ● ●

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.

● ● ● ● ● ●

État actuel

La direction et le CA ne sont pas d'accord pour mettre en place des indicateurs de gestion et ne comptent pas mettre en place un questionnaire afin de mesurer la satisfaction des clients.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Protection des intérêts de l'organisme					
Protection des intérêts de l'organisme					
Évaluer annuellement les 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 les 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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Rédiger et faire approuver par le CA, une politique sur les gratuités et les promotions, et mettre en œuvre une procédure pour s'assurer du respect de cette dernière.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●			
État actuel La politique sur les gratuités n'a pas encore été élaborée et est en cours de discussion. Celle-ci devrait être finalisée d'ici avril 2014.					

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Exactitude et intégralité des informations					

Suivi des ventes et des achats de produits pétroliers

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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Analyser et expliquer tous les écarts importants.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Décompte des fonds de caisse

Déléguer une personne indépendante à la vérification des fonds de caisse sur une base régulière et irrégulière (décompte-surprise) et documenter les vérifications effectuées.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● (3) 50 %	
--	-------------	-------------	-------------	------------	--

État actuel

Des décomptes-surprises ont été effectués sur les fonds de caisse à l'été 2012 ; toutefois, il n'existe pas d'évidence de ce contrôle. Un document est maintenant en place pour les décomptes-surprises qui seront effectués à l'été 2013.

Accès au progiciel comptable et fonctionnalités de ce dernier

Créer des profils d'accès différents pour les arrimer aux responsabilités des utilisateurs.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Inciter les employés à modifier régulièrement leurs mots de passe.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Obtenir et consulter le guide d'utilisation du progiciel pour connaître ce que le progiciel conserve en historique, imprimer et vérifier ces historiques sur une base régulière.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (3) 50 %	

État actuel

Aucun historique n'a encore été préparé aux fins d'analyse et ceci devrait être mis en place d'ici avril 2014.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Rapport de surveillance de la halte routière					
Rappeler aux préposés de la guérite l'importance de bien remplir le rapport.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Effectuer des visites-surprises de la halte routière sur une base régulière en utilisant ce rapport comme point de départ.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Suite numérique des documents et classement de ces derniers					
Examiner et comparer aux registres comptables, sur une base régulière, la suite numérique des documents.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Conformité					
Certificats d'immatriculation et certificats d'assurances					
S'assurer que le projet de suivi sera mis en œuvre et que les dossiers sont complets.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Preuve du travail effectué					
S'assurer que le travail de révision et de supervision qui est effectué est documenté et que cette documentation est conservée.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Légende:

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 %

Statut des plans d'action

Au début de 2013, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources et de conformité à Développement économique Longueuil (DEL) portant sur le processus d'adjudication des contrats. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2011-2012 et avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacité ;
- les contrôles étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et

Développement économique Longueuil Suivi - Processus d'adjudication des contrats

- les décisions prises par les personnes respectaient les 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 2011-2012 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 2011-2012, 11 recommandations avaient été émises. De ce nombre, 7 recommandations ont été appliquées, 2 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante et 2 ont été reportées.

La direction a la volonté de compléter la mise en œuvre des recommandations au cours de 2013.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Gouvernance					
Politique - Contrats d'approvisionnement, de services et autres					
Procéder, en accord avec la demande du conseil d'administration (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 formalisé annuel de la politique.	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Soumettre la nouvelle politique au conseil d'administration.	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Politique de gestion contractuelle					
Élaborer une politique de gestion contractuelle en s'inspirant des bonnes pratiques du domaine.	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

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

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

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.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

Ségrégation des tâches

Revoir l'attribution actuelle des rôles et esponsabilités 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.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

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

Contenu des documents d'appel d'offres

Procéder à une révision en profondeur du modèle d'appels d'offres en se fondant sur les bonnes pratiques du domaine.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

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.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

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

Documentation des dossiers

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.

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ●

● (3) 65 %

État actuel

La mise en œuvre de la grande majorité du plan d'action de la direction a été réalisée à la suite de l'adoption de la nouvelle politique d'approvisionnement. Cependant, selon les tests effectués, plusieurs manquements dans la documentation de dossiers d'adjudication de contrats survenue après la publication du rapport de la Vérificatrice générale et avant l'entrée en vigueur de la nouvelle politique et après l'entrée en vigueur de la nouvelle politique ont été observés. Toutefois, il est à noter que la direction compte tout mettre en œuvre afin de s'assurer que ces anomalies ne se reproduisent plus.

Rapport de gestion sur les contrats octroyés

Développer un rapport automatisé périodique détaillant la liste de tous les contrats octroyés, à même le progiciel comptable.

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ●

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.

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ●

État actuel

Depuis l'émission du rapport de la Vérificatrice générale, la direction a priorisé la mise en œuvre des recommandations portant sur la gouvernance et a dû reporter la mise en œuvre de certaines autres. Les contrats octroyés font déjà l'objet d'une résolution du comité exécutif. Ainsi, à partir du numéro de résolution, la direction développera, d'ici juillet 2013, un rapport détaillant la liste des contrats octroyés. Il est prévu de réaliser la révision du rapport sommaire des charges par fournisseur en vue d'identifier des regroupements d'achats avantageux et d'autres possibilités de conclure des contrats lors de l'exercice de planification budgétaire 2014, soit en septembre 2013.

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

Mécanisme de suivi des documents comportant une date d'échéance

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.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

État actuel

Depuis l'émission du rapport de la Vérificatrice générale, la direction a priorisé la mise en œuvre des recommandations portant sur la gouvernance et a dû reporter la mise en œuvre de certaines autres. La direction développera, d'ici juillet 2013, un rapport détaillant le suivi des documents comportant une date d'échéance.

Évaluation du rendement des fournisseurs

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.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

Prendre en compte les évaluations de rendement des fournisseurs à titre de critère d'admissibilité des soumissionnaires ou de critère d'invitation à soumissionner.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

État actuel

Un formulaire pour évaluer le rendement des fournisseurs a été développé en octobre 2012 et la direction prévoit l'utiliser d'ici la fin 2013.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Conformité aux politiques					
Délégation d'autorité pour la signature des contrats					
S'assurer que les contrats sont signés conformément aux délégations d'autorité.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Évaluation des soumissions en conformité avec les directives de la politique — Contrats d'approvisionnement, de services et autres					
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Légende :

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 %

Statut des plans d'action

Au début de 2013, j'ai procédé au deuxième suivi des recommandations de la vérification opérationnelle portant sur la gestion d'adjudication des contrats à l'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL). 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 ; et

Office municipal d'habitation de Longueuil Suivi - Processus d'adjudication des contrats

- 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 et ceux du premier suivi dans le rapport 2011-2012 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 et à la suite du premier suivi en 2012, cinq avaient été appliquées et deux avaient été partiellement appliquées de façon satisfaisante.

En 2012-2013, des deux recommandations restantes, une seule est appliquée alors que l'autre recommandation n'a pas fait l'objet de progrès satisfaisants. La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Appel d'offres et adjudication des contrats					
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 %	
État actuel					
Les estimations de coûts ne sont pas encore documentées de façon systématique dans les dossiers de soumission concernant les contrats avec périodes de reconduction ; toutefois, l'exercice est fait de façon informelle sur la base de dépenses antérieures. Ce processus devrait être formellement documenté d'ici décembre 2013.					
Rapports de gestion					
Créer des rapports de gestion afin d'améliorer le suivi des activités d'approvisionnement.	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

Légende :

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 %

Statut des plans d'action

En avril 2013, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de paie et des avantages sociaux à l'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL). Cette vérification avait été effectuée en 2011 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 ; et

Office municipal d'habitation de Longueuil Suivi - Processus de paie et des avantages sociaux

- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les lois, les règlements, les politiques et les procédures administratives ainsi que la convention collective en vigueur.

Les résultats de la vérification ainsi que les plans d'action de la direction ont été publiés dans le rapport 2011-2012 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 2012, sept recommandations avaient été émises et à la suite de ce premier suivi, trois recommandations sont appliquées, deux sont partiellement appliquées de façon satisfaisante et deux sont non 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	
Optimisation des ressources					
Tâches manuelles à automatiser					
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.	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
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.	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●			
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	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
État actuel Des contrôles compensatoires manuels ont été mis en place de façon satisfaisante jusqu'à la mise en place du nouveau logiciel de gestion de paie d'ici juillet 2014. Pour ce qui est de l'approbation par les responsables des feuilles de temps des employés, certaines anomalies ont été retracées dans le cadre de la vérification de fin d'année, concernant la rigueur de ce contrôle.					

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
Conformité du processus					
Versement des primes					
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●			
État actuel Le montant de la prime versée aux chefs d'équipe sera formellement précisé dans la prochaine convention négociée d'ici décembre 2013.					
Vacances reportées					
Mettre en place une procédure d'approbation des demandes de report des vacances afin de respecter la convention collective et le règlement numéro 12.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Relevés d'emploi					
S'assurer que les relevés d'emploi émis sont complets ou s'assurer d'émettre des relevés d'emploi amendés lorsque cela est nécessaire.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Accès aux dossiers associés à la paie					
Attribuer à chaque utilisateur autorisé à accéder aux dossiers électroniques, un nom d'utilisateur et un mot de passe exclusif.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●			
Demander au fournisseur d'implanter une fonctionnalité permettant de produire un rapport sur l'historique des modifications. Un gestionnaire n'ayant pas la possibilité de faire des modifications devrait réviser ce rapport sur une base régulière.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●			
État actuel Les deux employés ayant accès au logiciel de paie disposent du même code d'utilisateur, ce qui ne permet pas d'obtenir un historique des modifications à la paie. Ce problème sera résolu avec le nouveau logiciel de paie d'ici juillet 2014.					

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Documentation du processus de paie					
Documenter davantage le processus.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Équité salariale					
Réévaluer le programme d'équité salariale afin de se conformer à la loi.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
État actuel Le processus de réévaluation des postes est en cours d'élaboration et plus de 50 % des postes sont complétés. Ce processus devrait être complété d'ici la fin septembre 2013.					

Légende :

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 %

20.1 Sommaire

20.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

Troisième société de transport en importance au Québec, le Réseau de transport de Longueuil (RTL) effectue quotidiennement 139 000 déplacements avec son parc de 429 autobus. Afin de répondre aux besoins de déplacements des citoyens sur son territoire, d'atteindre son objectif de disponibilité des autobus de 99 % et de maintenir le haut taux de satisfaction de sa clientèle, le RTL doit consacrer beaucoup d'efforts à l'entretien préventif et correctif de ses véhicules. Au cours des 3 dernières années, le RTL a géré un budget d'entretien global annuel d'environ 33 M\$ soutenant les activités de plus de 1 000 employés (métiers et gestionnaires).

20.1 SOMMAIRE

20.2 OBSERVATIONS

Réseau de transport de Longueuil Rapport de vérification - Processus de planification des travaux d'entretien des véhicules

Le parc d'autobus du RTL est maintenu dans deux centres d'entretien (Longueuil et St-Hubert) où la majorité des inspections et travaux est réalisée. Seuls les alignements et les traitements antirouille des autobus ainsi que l'entretien complet des petits véhicules et les calibrations d'outillage sont confiés à des fournisseurs externes.

À l'atteinte des objectifs du RTL correspondent de nombreux enjeux liés au processus de planification des travaux d'entretien des véhicules, notamment sur le plan des besoins en matière de disponibilité des véhicules, de maintien des calendriers d'entretien, de suivi des budgets et de préparation de rapports de gestion et d'indicateurs de performance. Les outils informatiques appuyant les activités de planification constituent également des actifs essentiels au bon déroulement des processus.

Enfin, le RTL doit s'assurer d'avoir des contrôles en place afin de demeurer conforme aux règlements en vigueur et de pouvoir répondre adéquatement aux critères d'évaluation de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) et de la Commission des transports du Québec (CTQ). Ces mêmes contrôles sont également requis afin de respecter les normes internes du RTL.

La planification des travaux d'entretien des véhicules est effectuée par un chef de service et trois planificateurs et comporte, entre autres, les activités suivantes :

Élaboration du programme d'entretien routinier des autobus

À tous les deux à quatre ans, à partir de différentes sources d'informations, telles que les rapports d'inspection de la SAAQ, les bons de travail, les changements de véhicules et les recommandations du manufacturier, un programme d'entretien préventif est élaboré conjointement par le chef planification de l'entretien et le chef de l'ingénierie, puis ce programme est généralement examiné en Groupe de résolution de problèmes (GRP) avec la participation d'employés de chaque centre et d'un membre du syndicat entretien. Ensuite, il est approuvé par le chef de l'ingénierie et le chef planification de l'entretien établit le budget d'entretien des véhicules.

Planification des travaux d'entretien routiniers des autobus

Le Plan de production (PDP) est produit par un planificateur, qui consulte les contremaîtres et qui tient compte du programme d'entretien préventif, de la disponibilité de la main-d'œuvre, du rapport de consommation des fluides et du rapport d'évolution du kilométrage. Plusieurs fois par semaine, selon les besoins, le planificateur produit le rapport « Bus les plus en retard » qui permet aux contremaîtres d'appliquer un nouvel ordonnancement quotidien des travaux en fonction du dernier kilométrage parcouru des véhicules. En fin de processus, le chef planification de l'entretien met à jour des tableaux de bord.

Planification des travaux d'entretien correctifs des autobus

Les travaux d'entretien correctifs des autobus sont signalés par les chauffeurs, à l'aide du rapport de véhicules défectueux (RVD), ou par les employés, notamment à la suite de la vérification avant départ (VAD). Si le véhicule est immobilisé, le chauffeur signale la défectuosité à la répartition, qui communique avec le contremaître. Un véhicule de service du RTL ou une dépanneuse pourra être dépêché selon le cas. Le contremaître de service revoit les rapports de signalement et évalue le degré de gravité selon le guide de défectuosité, puis prépare les bons de travail. Le travail est réparti entre les contremaîtres en fonction des métiers, des charges de travail et des pointes. Le contremaître est responsable du suivi de l'avancement des travaux en cours et du respect des délais légaux de réparation. Les véhicules nécessitant des réparations majeures doivent être immobilisés immédiatement et les réparations mineures doivent être effectuées en moins de 48 heures (après 48 heures, la réparation mineure devient une réparation majeure et le véhicule est immobilisé).

Planification des travaux d'entretien préventifs des petits véhicules

Les programmes d'entretien préventifs et cahiers des charges élaborés par l'ingénierie selon les exigences du manufacturier et adaptés selon l'usage du RTL sont d'abord saisis dans le système de planification par le planificateur. Hebdomadairement, les contremaîtres/superviseurs procèdent à la relève du kilométrage et envoient l'information au planificateur par courriel. Celui-ci saisit le kilométrage et déclenche ensuite les entretiens préventifs nécessaires, le cas échéant. Le propriétaire du véhicule est contacté et informé du rendez-vous une fois celui-ci confirmé avec le concessionnaire.

Planification des travaux d'entretien correctifs des petits véhicules

Les travaux correctifs des petits véhicules sont signalés par les propriétaires de véhicule ou les concessionnaires. Si le véhicule est immobilisé, il sera remorqué. Autrement, le planificateur évalue le niveau d'urgence afin de déterminer si la réparation peut être jumelée avec un entretien préventif. Si la réparation est urgente, il prend rendez-vous avec un concessionnaire qui viendra chercher le véhicule et enverra, par courriel

ou par télécopie, l'évaluation de la réparation. Le planificateur évalue les coûts et les garanties de la soumission et lorsque les travaux sont approuvés, le concessionnaire procède à leur exécution.

Planification des travaux d'entretien prédictifs des freins et des pneus

L'acquisition de données sur l'usure des freins et des pneus permet aux planificateurs d'alimenter les systèmes prédictifs qui en soi constituent un filet de sécurité additionnel au kilométrage et au temps écoulé depuis la dernière inspection. Le planificateur utilise les données du système prédictif en amont de sa planification des travaux routiniers (préventifs) et utilise ces données pour lancer des travaux d'inspection ou de remplacement sur certains véhicules. L'alignement des véhicules est déclenché par la création d'un bon de travail à la suite de la revue des bons de travail de remplacement des pneus mentionnant d'effectuer l'alignement. Un rendez-vous est alors pris avec le fournisseur externe et le véhicule est livré après coordination avec le groupe transport.

Planification des traitements antirouille

Les traitements antirouille sur le parc de véhicules sont effectués dans un intervalle de 3 à 5 ans en fonction des types de véhicule (acier doux ou acier inoxydable). La projection des traitements antirouille à réaliser dans l'année pour chaque véhicule est effectuée. Un rendez-vous est pris avec le fournisseur externe afin de traiter les véhicules et l'envoi du véhicule est coordonné avec le groupe transport.

Gestion des fluides

La gestion des fluides permet d'indiquer quotidiennement dans les bases de données de planification des travaux d'entretien le kilométrage parcouru ainsi que la consommation des fluides par le parc de véhicules. Ces données sont acheminées au système de planification et sont utilisées pour la production de rapports de consommation permettant une identification des véhicules présentant des anomalies. Les données relatives au kilométrage des véhicules sont saisies manuellement par les employés au ravitaillement. Ces données servent de base à la planification des travaux d'entretien et sont vérifiées quotidiennement par le groupe de planification.

Planification du réusinage des pièces

Le réapprovisionnement d'une pièce au réusinage est déclenché par une rupture de stock ou un minimum atteint. S'il y a rupture de stock, l'équipe de réapprovisionnement envoie un courriel à la planification, qui vérifie si une commande est déjà enregistrée. Si c'est le cas, cette commande sera repriorisée. Sinon, l'équipe de réapprovisionnement doit émettre une commande. Par ailleurs, l'équipe de réapprovisionnement révisé les stocks et émet des bons de commande (rupture de stock ou pas) afin d'approvisionner les trois magasins en même temps, tout en favorisant la réalisation conjointe de certains travaux. La planification priorise les bons de commande, évalue les commandes qui peuvent être groupées et change les priorités en conséquence. Le calendrier de réusinage est révisé tous les jours et après la mise à jour des bons de commande lorsqu'il y a rupture de stock. Le contremaître est responsable du suivi de l'avancement et de l'analyse hebdomadaire du nombre de « cores » (pièces réparables en rotation permettant de soutenir le parc de véhicules durant les délais de réparation et remise à neuf) à acheter.

20.1.2 Objectifs de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectifs 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 lois, les règlements ainsi que les politiques et les procédures administratives en vigueur.

20.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu de décembre 2012 à mars 2013 et a porté sur le processus de planification des travaux d'entretien des véhicules et le processus de planification du réusinage des pièces.

20.1.4 Résumé du travail effectué

Pour chacun des processus ayant fait l'objet de la vérification, les procédés de vérification suivants ont été réalisés :

- entretiens avec les principaux intervenants des processus afin de mieux cibler les zones critiques et de comprendre les facteurs de risque ;
- cartographie des processus et identification des risques et des contrôles en place ;
- compréhension et analyse des systèmes informatiques utilisés ;
- identification et évaluation de la qualité des rapports de gestion et des indicateurs de performance en place dans le contrôle de l'exécution et de la réalisation des processus ;
- analyse des documents pertinents et des procédures écrites existantes liés aux processus ;
- comparaison avec les bonnes pratiques dans le domaine de la planification des travaux d'entretien ;
- analyse des rôles et responsabilités des principaux intervenants ; et
- tests sur l'efficacité opérationnelle des contrôles clés identifiés.

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

20.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé plusieurs pratiques positives qui ont été regroupées sous trois catégories, soit processus et technologie, relations avec les employés syndiqués et gestion des travaux.

Processus et technologie

- Les principaux processus de planification sont documentés et intégrés dans les écrans d'accueil du système de planification ce qui permet aux planificateurs d'avoir accès au quotidien à la séquence de planification standard.

- Le système d'administration des bons de travail permet la visualisation sur un même écran des différents bons de travail associés aux véhicules dans les baies de réparation. Ainsi, les gestionnaires peuvent rapidement combiner des travaux et mieux gérer les priorités en fonction de la capacité disponible.
- Une revue du programme d'entretien préventif est effectuée à chaque livraison de nouveaux véhicules ou à la suite d'un événement qui justifierait un ajustement du programme. Ainsi l'organisation tient compte des changements technologiques du parc de véhicules en temps opportun.
- À la suite d'un lancement du planificateur, le système de planification identifie automatiquement les véhicules à inspecter, selon l'information entrée, et génère automatiquement un rapport des autobus les plus près de leur entretien préventif chaque semaine (quotidiennement, au besoin). Cela augmente l'efficacité de l'équipe qui peut se concentrer sur les exceptions.
- Le système de planification permet à l'équipe de réapprovisionnement de procéder à l'analyse de réapprovisionnement des pièces de réusinage (minimum/maximum). Ainsi, l'équipe peut émettre plus aisément les bons de commande de pièces en fonction des paramètres de quantité minimum/maximum établis.

Relations avec les employés syndiqués

- Les Groupes de résolution de problèmes (GRP), planifiés et inscrits à la convention collective, permettent une bonne collaboration entre les gestionnaires de la planification et les employés des corps de métier. Entre autres, de nombreux éléments pertinents pour l'amélioration du programme d'entretien préventif peuvent ainsi être intégrés. Les GRP permettent également aux employés de mieux apprécier et comprendre les limitations en ressources du RTL.
- Des audits conjoints patronaux et syndicaux sont effectués occasionnellement sur les vérifications avant départ, les inspections de la SAAQ et les travaux préventifs. Cette situation favorise une meilleure collaboration entre les différentes parties.

Gestion des travaux

- Un tableau visuel de coordination des travaux incluant les inspections de la SAAQ est affiché dans le bureau des contremaîtres, ce qui permet aux gestionnaires et aux employés de mieux visualiser et coordonner l'avancement des travaux.
- Les inspections de la SAAQ sont réalisées indépendamment de tout autre travail afin d'en maximiser la qualité et l'intégralité.
- Les contremaîtres des différents corps de métier sont regroupés dans un même local au centre de Longueuil, ce qui permet des communications plus fluides et la négociation des ressources partagées.
- Un nivellement de la charge de travail entre les deux centres d'entretien est réalisé régulièrement, ce qui entraîne certains transferts de travaux afin de mieux utiliser la capacité disponible.
- Des ressources possédant une formation académique supérieure et hautement appropriée sont affectées à la planification des travaux d'entretien. Ainsi, le service de planification dispose d'une excellente capacité à améliorer ses processus en continu et peut assurer un travail de haute qualité. De plus, les critères d'embauche au sein de l'équipe de planification sont stricts et permettent le maintien d'un tel niveau de compétence.

20.1.6 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 niveau limité de ressources affectées à la gestion du processus de planification des travaux d'entretien. Cependant, il existe des possibilités d'amélioration en ce qui a trait à l'efficacité d'exécution des travaux correctifs. Entre autres, le groupe de planification pourrait contribuer à améliorer l'efficacité de la planification actuelle en participant, conjointement avec les contremaîtres, à la planification et au suivi de la performance des travaux correctifs ;

- que les ressources financières mises à la disposition du service d'entretien pourraient sembler insuffisantes, à efficacité égale, pour effectuer une partie adéquate du programme d'entretien préventif. Ainsi, des travaux correctifs qui auraient pu être évités doivent être exécutés à coût plus élevé qu'en mode préventif ;
- qu'il existe des contrôles pour ramener à un niveau acceptable les principaux risques opérationnels ; et
- que les processus et systèmes de planification actuels permettent le respect des exigences minimales imposées par la SAAQ.

Les observations soulevées dans le présent rapport concernent principalement des améliorations visant à accroître l'impact des processus de planification des travaux d'entretien sur l'efficacité du service d'entretien.

20.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Impact de la planification des travaux d'entretien sur l'efficacité de la réalisation des travaux correctifs.
- Coûts d'entretien du parc de véhicules et réalisation du programme d'entretien préventif.
- Documentation des pratiques de sélection des travaux du programme d'entretien préventif.
- Rapports de gestion.
- Suivi du kilométrage des autobus.

20.1.8 Résumé des commentaires de la direction

Les principales actions qui seront réalisées par la direction sont les suivantes :

- Une analyse sera faite pour évaluer l'impact d'impliquer le service de planification des travaux d'entretien à la planification des travaux correctifs.
- Une analyse sera faite afin d'identifier des travaux correctifs dont le temps objectif sera évalué, pour en faire un suivi avec indicateurs et ensuite revoir des méthodes de travail, s'il y a lieu.
- Une démarche d'harmonisation des procédures, afin d'améliorer la précision des inventaires, sera complétée et jointe à une démarche d'identification de listes de pièces de certains travaux. Ceci permettra, au besoin, de faire certaines validations de pièces avant d'assigner des travaux.
- Une analyse stratégique/quantitative sera déposée annuellement avec les budgets afin de faire valoir les incidences et les risques de ne pas réaliser entièrement la maintenance préventive.
- Un processus sera élaboré pour documenter l'approche d'optimisation du programme d'entretien préventif.
- Afin de concilier les objectifs, des rencontres formelles mensuelles seront implantées entre les cadres des centres d'entretien et le service de planification des travaux d'entretien.
- Une analyse pour valider la faisabilité d'automatiser le transfert de données du kilométrage des autobus sera terminée, et selon les résultats, un projet pourra être priorisé et planifié.

20.2 Observations

20.2.1 Impact de la planification des travaux d'entretien sur l'efficacité de la réalisation des travaux correctifs

Observations

Le service de planification des travaux d'entretien ne participe pas actuellement à la planification des travaux correctifs. Typiquement, les travaux correctifs font également l'objet d'une planification et d'un ordonnancement utilisant les compétences du groupe de planification pour en maximiser l'efficacité. De plus, la majorité des travaux d'entretien réalisés (travaux correctifs) n'ont pas de durée standard, ce qui rend l'évaluation de leur performance de réalisation difficile.

Également, à moins d'une demande particulière du contremaître, dans des cas de programme de réfection plus importante, la vérification de la disponibilité des pièces n'est pas effectuée systématiquement avant le lancement des travaux. Ainsi, considérant qu'un travail peut comporter plusieurs pièces, il arrive à l'occasion que des travaux soient interrompus par manque de pièces, ce qui entraîne de l'inefficacité de la main-d'œuvre.

Recommandations

La direction devrait :

- faire participer le groupe de planification à la planification des travaux correctifs afin de maximiser le potentiel d'efficacité et de synergie entre les différents travaux ;
- ajouter graduellement des durées standards aux travaux correctifs et les mettre à jour périodiquement ;
- utiliser des indicateurs de performance pour mesurer la performance de réalisation des travaux correctifs et entreprendre des améliorations aux méthodes de travail ; et
- effectuer une vérification plus systématique de la disponibilité des pièces avant le lancement des travaux correctifs.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- effectuer une analyse pour évaluer l'impact d'impliquer le service de planification des travaux d'entretien à la planification des travaux correctifs ;
- effectuer une analyse afin d'identifier des travaux correctifs dont le temps objectif sera évalué, pour en faire un suivi avec indicateurs et ensuite revoir des méthodes de travail, s'il y a lieu ; et
- compléter une démarche d'harmonisation des procédures, afin d'améliorer la précision des inventaires qui sera jointe à une démarche d'identification de listes de pièces de certains travaux. Ceci permettra, au besoin, de faire certaines validations de pièces avant d'assigner des travaux.

Responsables et échéancier

Chef planification de l'entretien, Chef magasins et santé-sécurité et Chef ingénierie

Juin 2014 à juin 2015

20.2.2 Coûts d'entretien du parc de véhicules et réalisation du programme d'entretien d'entretien préventif

Observations

Le lien entre la disponibilité des véhicules et le taux de réalisation du programme préventif n'est pas connu. La proportion de travaux correctifs est relativement élevée par rapport aux travaux préventifs et, ainsi, le RTL ne se trouve possiblement pas au point optimal dans l'entretien à long terme de son parc de véhicules. Il est généralement reconnu que les travaux de type préventif sont réalisés plus efficacement, et ce, avant qu'une situation de déflagration se produise (augmentation de la charge de travail). De plus, les travaux de type préventif sont généralement mieux préparés : meilleure disponibilité de l'outillage, des pièces, de l'information et de la main-d'œuvre.

Notamment, il arrive que des budgets extraordinaires doivent être approuvés afin d'effectuer des travaux majeurs qui auraient pu être évités par un taux de réalisation supérieur du programme d'entretien préventif et les budgets alloués aux travaux préventifs

ne permettent pas une réalisation suffisamment élevée du programme préventif.

Lors de la réalisation des tests, il a été noté que certains travaux préventifs (travaux d'inspection périodique des pneus et traitements antirouille) ont été effectués dans des délais supérieurs à ceux que le RTL se fixe comme bonne pratique mais à l'intérieur des délais imposés par la SAAQ.

Recommandations

La direction devrait :

- élaborer un modèle analytique permettant d'identifier le point optimal entre les travaux correctifs et les travaux préventifs afin de réduire au minimum les coûts d'entretien à long terme du parc de véhicules ;
- allouer un budget suffisant pour la réalisation des travaux préventifs afin de permettre l'atteinte du coût minimum du parc de véhicules ;
- établir des objectifs précis de transfert des heures en travaux correctifs vers des travaux préventifs (de façon rentable) ; et
- maintenir l'identification en temps opportun des travaux d'inspection périodiques des pneus et des traitements antirouille afin de les prioriser dans la planification des travaux préventifs.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va :

- élaborer un modèle analytique, allouer un budget suffisant pour la réalisation des travaux préventifs et établir des objectifs précis de transfert des heures en travaux correctifs vers des travaux préventifs ;
- au dépôt du budget (annuellement), déposer une analyse stratégique/quantitative afin de faire valoir les incidences et risques de ne pas réaliser entièrement la maintenance préventive. De la même façon, une explication des choix de priorisation sera faite ; et
- maintenir l'identification en temps opportun de l'ensemble des travaux préventifs.

Responsable et échancier

Chef planification de l'entretien
Octobre 2013

20.2.3 Documentation des pratiques de sélection des travaux du programme d'entretien préventif

Observations

La sélection des travaux à inclure dans le programme d'entretien préventif est réalisée à l'aide de critères établis, des connaissances et de la grande expérience du personnel d'ingénierie et des statistiques de bris fournies par le groupe de planification des travaux d'entretien. L'exercice est bien mené et rigoureux. Cependant, il repose fortement sur l'expérience des gens en place et les critères de décisions ne sont pas tous documentés.

Recommandations

La direction devrait :

- documenter les principaux critères de sélection à l'appui des décisions et faire connaître les impacts potentiels de ces décisions ; et
- maintenir un transfert de connaissance au fil du temps afin d'assurer une continuité dans la haute qualité de ces décisions.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va élaborer un processus de documentation de l'approche d'optimisation du programme d'entretien préventif.

Responsable et échancier

Chef planification de l'entretien
Décembre 2014

20.2.4 Rapports de gestion

Observations

La performance du service d'entretien est mesurée et des rapports de gestion sont produits et envoyés régulièrement aux gestionnaires du RTL. Cependant, il n'y a pas de rencontres formelles auxquelles les principaux intervenants participent (par exemple, planification de l'entretien et le service de l'entretien) à l'identification et l'analyse d'indicateurs clés et à l'élaboration d'objectifs communs d'amélioration de la performance.

Recommandations

La direction devrait mettre en place des rencontres formelles de suivi de la performance du service d'entretien auxquelles les principaux intervenants participent afin de concerter les efforts vers des objectifs communs.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va mettre en place des rencontres formelles de suivi de la performance du service d'entretien.

Responsable et échancier

Chef planification de l'entretien
Octobre 2013

20.2.5 Suivi du kilométrage des autobus

Observations

Actuellement, la lecture du kilométrage des autobus est effectuée par une visualisation de l'indicateur «hub-odomètre» installé sur l'axe des roues de l'autobus. Cette lecture est à risque, car les «hub-odomètres» peuvent présenter des défaillances et la lecture peut également être mal effectuée par l'employé. Le kilométrage des autobus est une donnée essentielle utilisée pour un très grand nombre d'activités de planification des travaux. Sa précision est donc cruciale. Une vérification systématique quotidienne des données est actuellement réalisée par le groupe de planification de l'entretien et les données sont corrigées sur le champ au besoin. Cependant, il arrive à l'occasion, que certaines données erronées soient consignées d'une journée à l'autre et le groupe de planification doit alors agir afin d'identifier la cause du problème et l'éliminer.

Recommandations

La direction devrait adapter la technologie déjà présente dans ses autobus afin de doter le service d'entretien d'un système d'acquisition automatisé du kilométrage.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction va poursuivre l'analyse afin de valider la faisabilité d'automatiser le transfert de données à l'aide des systèmes en place. Selon les résultats, un projet pourra être priorisé et planifié.

Responsable et échancier

Chef technologies et systèmes d'information
Décembre 2014

Statut des plans d'action

Au début de 2013, j'ai procédé au quatrième 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 avait été effectué en 2009-2010, un deuxième en 2010-2011 et un troisième en 2011-2012. La vérification avait pour objectif de s'assurer que les contrôles généraux informatiques requis étaient présents et fonctionnaient.

Réseau de transport de Longueuil Suivi - Contrôles généraux informatiques

Les résultats de la vérification ainsi que les plans d'action de la direction ont été publiés dans le rapport 2003 du Vérificateur général. Les résultats du premier suivi ont été publiés dans le rapport 2009-2010, ceux du deuxième dans le rapport 2010-2011 et ceux du troisième dans le rapport 2011-2012 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, 11 recommandations avaient été appliquées au cours de la période de novembre 2003 à mai 2012.

Depuis mai 2012, la recommandation restante est passée de partiellement appliquée de façon insatisfaisante à 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				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● (3) 50 %	
État actuel					
Une première révision du plan de relève fut effectuée en octobre 2012. Par la suite, un mandat de consultation externe fut réalisé en janvier 2013 suivi du dépôt d'une liste de recommandations pour mettre en place un plan de continuité des affaires, effectuer l'analyse de risques et procéder à l'acquisition de matériel pour sécuriser l'infrastructure réseautique et la solution de sauvegarde en environnement virtuel. Un plan de projet sera présenté au comité directeur au plus tard en juillet 2013. Entre temps, l'analyse de risques, la stratégie de rétablissement, la refonte de l'infrastructure réseau et la stratégie de sauvegarde seront revues par phases. Un plan de relève complet ainsi que la refonte de l'infrastructure réseau devraient être livrés au plus tard en décembre 2014.					

Légende :

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 %

Statut des plans d'action

Au début de 2013, j'ai procédé au deuxième 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; et
- 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. Les résultats du

Réseau de transport de Longueuil Suivi - Processus des achats

premier suivi ont été publiés dans le rapport 2011-2012 de la Vérificatrice générale.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants.

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2006, cinq recommandations avaient été émises et suite au suivi effectué en 2011-2012, trois recommandations avaient été appliquées, une avait été partiellement appliquée de façon satisfaisante et une avait été partiellement appliquée de façon insatisfaisante.

Depuis 2011-2012, des deux recommandations restantes, une a été appliquée et une est toujours 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	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 1^{er} janvier 2011 de la nouvelle politique de gestion contractuelle vient encadrer l'éthique ainsi que les rôles et les responsabilités des employés et 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. D'ici juin 2014, il est envisagé de s'assurer, dans un premier temps, que les membres du conseil d'administration, dans le cadre de leur mandat municipal, ont signé une attestation d'indépendance. Par la suite, ça sera aux autres membres du conseil d'administration, non titulaires d'un mandat électif, suivi des dirigeants, gestionnaires et des employés syndiqués.

Évaluation de la performance des fournisseurs par les utilisateurs

Revoir le processus d'évaluation des fournisseurs et redéfinir les paramètres d'évaluation.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●
---	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Légende :

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 %

Statut des plans d'action

Au début de 2013, j'ai procédé au troisième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources au Réseau de transport de Longueuil (RTL) portant sur le processus de la gestion des accidents et incidents. Cette vérification avait été effectuée en 2007. Un premier suivi a été effectué en 2010-2011 et un deuxième en 2011-2012. La vérification avait pour objectif de s'assurer :

- d'une utilisation optimale des ressources humaines, matérielles et financières; et
- que les décisions prises par les gestionnaires étaient dans le respect des lois, des règlements et des directives en vigueur.

Réseau de transport de Longueuil Suivi - Processus de la gestion des accidents et incidents

Les résultats de cette vérification ainsi que les plans d'action de la Direction ont été publiés dans le rapport 2007 du Vérificateur général. Les résultats du premier suivi ont été publiés dans le rapport 2010-2011 et ceux du deuxième suivi dans le rapport 2011-2012 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, neuf recommandations avaient été émises et à la suite des deux suivis effectués, sept recommandations avaient été appliquées et deux avaient été

partiellement appliquées de façon satisfaisante. Depuis 2011-2012, les deux recommandations restantes sont appliquées.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée	Appliquée	
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Gestion					
Politique et procédure à actualiser					
Actualiser le document politique et procédure afin de définir clairement les rôles des différents superviseurs.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Légende :

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 %

Statut des plans d'action

Au début de 2013, j'ai procédé au troisième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources au Réseau de transport de Longueuil portant sur le processus de dotation. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2008-2009, un premier suivi avait été effectué en 2010-2011 et un deuxième en 2011-2012. La vérification avait pour objectif de s'assurer :

- d'une utilisation optimale des ressources humaines, matérielles et financières;
- que les décisions prises par les gestionnaires respectaient les conventions collectives, les politiques et procédures administratives

Réseau de transport de Longueuil Suivi - Processus de dotation

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 et deuxième suivi ont été publiés dans les rapports 2010-2011 et 2011-2012, respectivement, 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. De ce nombre, 20 recommandations ont été appliquées, 2 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante et 1 a été rejetée au cours de la période 2009 à 2012.

Les 2 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				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Contrôle de sécurité informatique					
Sécurité logique					
Identifier les données devant faire l'objet d'une journalisation.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (4) 80 %	
État actuel					
Les journaux d'accès sont activés, mais ne sont pas tous révisés. Il est prévu de compléter les révisions en juin 2013.					
Gestion des accès logiques					
Réviser périodiquement les privilèges d'accès pour s'assurer qu'ils sont conformes à la politique de sécurité.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (4) 75 %	
État actuel					
Les privilèges d'accès pour la plupart des applications sont révisés sur une base régulière. Il est prévu de compléter ces révisions en juin 2013.					

Légende:

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 %

Statut des plans d'action

Au début de 2013, j'ai procédé au deuxième 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 2010-2011 et un premier suivi des recommandations a été effectué en 2012. 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; et

Réseau de transport de Longueuil Suivi - Processus de la paie

- les décisions prises par les personnes respectaient les conventions collectives 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. Les résultats du premier suivi ont été publiés dans le rapport 2011-2012 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. De ce nombre, deux recommandations ont été appliquées au cours de la période de juin 2011 à juin 2012.

Depuis juin 2012, la recommandation restante est toujours 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		Appliquée
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Opérations manuelles à automatiser					
Envisager l'automatisation de certaines activités et la création d'interfaces.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (4) 75 %	
État actuel					
Certaines activités ont été automatisées, d'autres sont toujours effectuées manuellement, et ce à la suite d'analyse coûts-bénéfices. De plus, des interfaces ont été créées pour des activités. 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 cette nouvelle application en 2014.					

Légende :

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 %

Statut des plans d'action

Au début de 2013, j'ai procédé au deuxième 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. Un premier suivi a été effectué en 2011-2012. 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 ; et

Réseau de transport de Longueuil Suivi - Processus de gestion des plaintes

- 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 et les résultats du premier suivi ont été publiés dans le rapport 2011-2012 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 2010-2011, quatre recommandations avaient été émises et suite au suivi effectué en 2011-2012, elles avaient été partiellement appliquées de façon satisfaisante.

Depuis 2011-2012, deux recommandations ont été appliquées et les deux autres 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				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée	Partiellement appliquée		
			Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants	
Gestion du processus					
Qualité du service					
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
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) 65 %	
État actuel					
Un rappel a été envoyé par le chef du service à la clientèle au chef du transport adapté en avril 2013 afin que cette clause soit uniformisée lors de l'échéance des contrats. La recommandation a été intégrée à l'un des contrats et le sera pour les autres contrats au moment de leur renouvellement, soit en 2015.					

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

Outils

Enregistrer les appels et développer une politique d'enregistrement des appels permettant de faire de l'échantillonnage (écoute sélective).

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● (4) 70 %

Consigner et analyser les résultats relatifs à la prise d'appels et à la performance des préposés.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● (4) 70 %

État actuel

Depuis la mise à jour du système de téléphonie fait par la Ville de Longueuil en décembre 2012, les possibilités d'enregistrement d'appels sont excessivement limitées. Une nouvelle solution d'enregistrement des appels devrait être déployée par la Ville de Longueuil d'ici la fin 2013 et le service à la clientèle du RTL fera partie de ce déploiement. La politique de gestion des appels enregistrés devra donc être complètement revue à ce moment.

Les résultats de la prise d'appels sont transmis aux employés lors des réunions d'équipe qui se tiennent une fois par mois et seront affichés sur le babillard aux fins de consultation, et ce, dès le mois de mai 2013. 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 d'assurance qualité qui sera déployé en même temps que le déploiement de la nouvelle solution d'enregistrement des appels, soit d'ici la fin 2013.

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.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

Sécuriser la transmission du formulaire Web en utilisant le cryptage des données.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

Légende :

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 %

Statut des plans d'action

Au début de 2013, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources et de conformité portant sur le processus de gestion des dossiers de la CSST au Réseau de transport de Longueuil (RTL). Cette vérification avait été effectuée au cours de 2011-2012 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 ; et

Réseau de transport de Longueuil Suivi - Processus de gestion des dossiers de la CSST

- les décisions prises par les personnes respectaient les lois, règlements ainsi que les politiques et les procédures administratives au regard de la gestion administrative des dossiers de la CSST.

Les résultats de la vérification ainsi que les plans d'action de la direction ont été publiés dans le rapport 2011-2012 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 2011-2012, 11 recommandations avaient été émises. De ce nombre, 1 recommandation a été appliquée, 7 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante, 1 n'a pas été appliquée et 2 ont été rejetées.

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	Progrès satisfaisants	
Traitement des dossiers administratifs					
Création du dossier CSST d'un employé à la suite d'un évènement et suivi des absences					
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.	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
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, évitant la production et la distribution de différents rapports.	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
État actuel					
Une première session de formation afin de mieux connaître le système pour la saisie des données et la production de rapports a eu lieu en juillet 2012. Une deuxième session est prévue au cours de 2013-2014. Un nouveau rapport des absences pour cause de maladie et d'accident de travail produit par le système sera mis en essai au cours de mai et juin 2013. L'utilisation de ce rapport par les principaux intervenants évitera donc la double saisie dans un système parallèle.					
La consultation en temps réel ne sera pas possible pour l'ensemble des utilisateurs concernés par la gestion des absences ; cependant, la production automatisée de la liste d'absence et la distribution de celle-ci devrait répondre aux besoins des utilisateurs.					

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

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

Revoir la nécessité de produire le document « Relevé des accidents de travail/retraits préventifs ».	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

État actuel

Un nouveau rapport des absences pour cause de maladie et d'accident de travail produit par le système sera mis en essai au cours de mai et juin 2013. Ce nouveau rapport remplacera le document « Relevé des accidents de travail/retraits préventifs ».

Calcul de la rémunération pour la 15^e journée

Remettre en question l'attribution de la saisie de l'information à l'application « Simulateur de calcul à partir de la 15 ^e journée », disponible sur le portail de la CSST, aux conseillères en santé et assiduité.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (3) 60 %	
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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (3) 60 %	

État actuel

Les demandes d'accès au portail de la CSST ont été obtenues pour des employés du Service de la paie. Une séance de formation sur l'utilisation du simulateur de calcul a été donnée en avril 2013. Il y aura une période de rodage d'environ deux mois et au plus tard à l'automne 2013, les employés du Service de la paie vont saisir l'information à l'application. 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.

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

Gestion documentaire du dossier de santé de l'employé

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.

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ●

● ● (4) 70 %

État actuel

Un nouveau rapport des absences pour cause de maladie et d'accident de travail produit par le système sera mis en essai au cours de mai et juin 2013. Ce nouveau rapport inclut l'ensemble des données utiles à la gestion des absences et du retour des employés.

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

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.

● ● ● ● ● ●

État actuel

Les modifications requises au système afin que celui-ci réponde entièrement aux éléments inscrits dans le fichier Excel sont considérables. Il a donc été décidé de poursuivre le suivi des dossiers de contestation en utilisant un fichier Excel.

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

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.

● ● ● ● ● ●

État actuel

Les modifications requises au système afin que celui-ci réponde entièrement aux éléments inscrits dans le fichier Excel sont considérables. Il a donc été décidé de poursuivre le suivi des dossiers de conversion des prestations en utilisant un fichier Excel.

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

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

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.	● ● ● ● ●				
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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
Remettre en question la pertinence que ce soit les conseillères en santé et assiduité qui consignent et valident ces informations.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	

État actuel

Après analyse, il ne sera pas possible d'apporter des modifications au système 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. Toutefois, un profil exclusif au Service de la comptabilité a été créé afin que celui-ci puisse utiliser les fonctionnalités du système à des fins comptables. Une période d'essai est prévue en mai et juin 2013. Après la période d'essai et au plus tard à l'automne 2013, le Service de la comptabilité aura la responsabilité de valider les données transférées par la paie et d'enregistrer les remboursements de la CSST pour chaque employé dans le logiciel. Les conseillères en santé et sécurité auront la responsabilité d'analyser les écarts entre le montant des remboursements attendus par la CSST et celui obtenu.

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

Analyse du rapport « Liste détaillée des comptes » et identification des comptes à radier

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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
Effectuer plus régulièrement le suivi des montants à percevoir de la CSST en souffrance.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●			

État actuel

Un profil exclusif au Service de la comptabilité a été créé afin que celui-ci puisse utiliser les fonctionnalités du système à des fins comptables. Une période d'essai est prévue en mai et juin 2013. Après la période d'essai, il est prévu d'effectuer plus régulièrement le suivi des montants de CSST en souffrance.

Recommandations d'ordre général

Gestion du processus et organisation du travail

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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●			
Documenter les procédures de travail relatives aux diverses activités réalisées par les conseillères afin d'éviter la perte d'expertise et de connaissances.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● (4) 75 %	

État actuel

Annuellement d'ici la fin 2013, des vérifications sporadiques des dossiers seront effectuées par les chefs santé et sécurité. La documentation des procédures est en cours et il est prévu de compléter le tout d'ici le 30 septembre 2013.

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

Démarche du RTL à l'égard de sa couverture d'assurance

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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●			
---	-------------	-------------	--	--	--

État actuel

En prévision de la détermination de la couverture d'assurance pour l'année 2014, les services d'un actuaire seront retenus à l'automne 2013.

Analyse des diverses options d'imputation exceptionnelle autorisées par la loi pour réduire les frais liés aux cas de réadaptation en SST

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.	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
---	-------------	-------------	-------------	-------------	---------

Légende :

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 %

28.1 Ressources professionnelles

Au fil des ans, le Bureau de la Vérificatrice générale a su se doter d'une équipe expérimentée de professionnelles en audit. L'équipe est passée de deux ressources en 2010 à quatre ressources en 2012. Ceci a permis l'exécution d'un nombre accru de mandats directement par l'équipe plutôt que par des consultants et a ainsi assuré le maintien à l'interne de l'expertise acquise à chacun des mandats effectués.

28.1

RESSOURCES PROFESSIONNELLES

28.2

PARTAGE DE L'EXPERTISE DE VÉRIFICATION EN MILIEU MUNICIPAL

28.3

FORMATION

28.4

ADRESSE COURRIEL DISTINCTE

Le Bureau de la Vérificatrice générale a recours, tout au long de l'année, aux services de ressources professionnelles externes possédant des compétences dans des domaines particuliers,

Rapport d'activités de la Vérificatrice générale

principalement pour l'assister dans ses mandats d'audits financiers et de vérifications d'optimisation des ressources et de conformité.

Au cours de l'année, la Vérificatrice générale a fait appel aux ressources professionnelles externes suivantes :

Deloitte, s.e.n.c.r.l. ;
Ernst & Young, S.R.L. / S.E.N.C.R.L. ;
Lehoux Boivin, CPA, S.E.N.C.R.L. ;
Raymond Chabot Grant Thornton, comptables agréés, S.E.N.C.R.L. ; et
Teoli Boivin inc.

28.2 Partage de l'expertise de vérification en milieu municipal

Le législateur a reconnu l'importance de la vérification législative dans les administrations municipales en obligeant toutes les villes de 100 000 habitants et plus de nommer un vérificateur général relevant directement du conseil municipal. Au Québec, 10 villes se sont donc dotées d'un vérificateur général, rejoignant ainsi les gouvernements du Canada et des provinces.

Les vérificateurs généraux municipaux ont formé une association leur permettant de partager leur expérience de travail et leur expertise en audit. Ils sont regroupés au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ). La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil juge essentielle une telle association et a participé à cinq rencontres et à quelques conférences téléphoniques en 2012.

28.3 Formation

La Vérificatrice générale vise une utilisation optimale de ses ressources humaines. Dans cet esprit, la formation professionnelle de son équipe est axée sur l'acquisition et la mise à jour de leurs connaissances. Au cours de l'année de référence 2012-2013, le personnel professionnel a dépassé les exigences minimales de formation en matière de développement professionnel.

28.4 Adresse courriel distincte

Préoccupé par l'amélioration constante des services offerts à la population, le Bureau de la Vérificatrice générale est sensible et attentif aux commentaires qui lui sont formulés par les citoyennes et les citoyens.

Dans cet esprit, le Bureau de la Vérificatrice générale dispose maintenant d'une adresse courriel distincte afin de recevoir et traiter les remarques, les commentaires, les dénonciations ou les suggestions quant à l'administration municipale de la Ville de Longueuil.

Vous pouvez joindre le Bureau de la Vérificatrice générale à l'adresse suivante :

verificatrice.generale@ville.longueuil.qc.ca

Rapport de l'auditeur indépendant



Rapport de l'auditeur indépendant

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

Bureau 2100
4805, boulevard Lapinière
Brossard (Québec) J4Z 0G2

Téléphone : 450 445-6226
Télécopieur : 514 876-5021
www.rcgt.com

Aux membres du conseil municipal de
Ville de Longueuil,

Nous avons effectué l'audit de l'état des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale ci-joint de la Ville de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012 ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives (ci-après l'« état des dépenses »). L'état des dépenses a été établi par la direction du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil sur la base de disposition en matière d'information financière de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*.

Responsabilité de la direction pour l'état des dépenses

La direction du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil est responsable de l'établissement de l'état de dépenses en matière d'information financière de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre l'établissement de l'état des dépenses 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 l'état des dépenses, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que l'état des dépenses ne comporte pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant l'état des dépenses. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que l'état des dépenses 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 portant sur l'établissement de l'état des dépenses 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, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble de l'état des dépenses.

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

Opinion

À notre avis, l'état des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012 a été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément à l'article 118.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*.

Méthode de comptabilité et restrictions quant à l'utilisation

Sans pour autant modifier notre opinion, nous attirons l'attention sur la note 1 de l'état des dépenses qui décrit la méthode de comptabilité appliquée. L'état des dépenses a été établi afin de permettre à la Ville de Longueuil de se conformer à l'article 118.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*. En conséquence, il est possible que l'état des dépenses ne puisse se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement à la Ville de Longueuil et ne devrait pas être utilisé par d'autres parties.

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E. N.C. R. L.*¹

Brossard
Le 9 juillet 2013

¹ CPA auditeur, CA permis de comptabilité publique n° A105474

Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil

État des dépenses

pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012

	<u>2012</u>	<u>2011</u>
	\$	\$
Salaires et avantages sociaux	330 450	300 372
Services professionnels	231 109	236 350
Frais de bureau	<u>21 729</u>	<u>16 887</u>
	<u>583 288</u>	<u>553 609</u>

NOTE 1 - MÉTHODE DE COMPTABILITÉ

Ces informations financières ont été établies en utilisant la méthode de comptabilité d'exercice. Elles respectent les Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

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.

2001, c. 25, a. 15.

IV.1.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

V.

VÉRIFICATEUR EXTERNE- EXTRAIT

VII.

DIRECTEUR GÉNÉRAL-EXTRAIT

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.

2001, c. 25, a. 15.

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

Art. 107.3. Inhabilité

Ne peut agir comme vérificateur général :

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement ;
- 2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1° ;
- 3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7.

[Divulcation des intérêts].

Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.

2001, c. 25, a. 15.

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.

2001, c. 25, a. 15.

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 \$.

Dans le cas où le budget de la municipalité prévoit des crédits pour des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production, de transmission ou de distribution d'énergie électrique, 50 % seulement de ceux-ci doivent être pris en considération dans l'établissement du total de crédits visé au deuxième alinéa.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 5.

Art. 107.6. Application de 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.

2001, c. 25, a. 15.

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.

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

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.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 6.

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.

2001, c. 25, a. 15.

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.

2001, c. 25, a. 15.

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.

2001, c. 25, a. 15.

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.

2001, c. 25, a. 15.

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, un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner concernant, notamment:

- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;
- 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;
- 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;
- 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
- 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;

6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficacité;

7° la mise en oeuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

[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.

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

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).

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

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.

2001, c. 25, a. 15.

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.

2001, c. 25, a. 15.

Art. 107.17. Comité de vérification

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

2001, c. 25, a. 15; 2008, c. 19, a. 11.

V. Vérificateur externe- Extrait

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.

VII. Directeur général- Extrait

Art. 113. Fonctionnaire principal

Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.

Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil. À l'égard d'un fonctionnaire ou employé dont les fonctions sont prévues par la loi, l'autorité du directeur général n'est exercée que dans le cadre de son rôle de gestionnaire des ressources humaines, matérielles et financières de la municipalité et ne peut avoir pour effet d'entraver l'exercice de ces fonctions prévues par la loi.



Bureau de la
Vérificatrice générale

verificatrice.generale@ville.longueuil.qc.ca

Téléphone : 450 463-7100 poste 5500

Télécopieur : 450 463-7386

www.longueuil.ca

