

# Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil

Rapport au conseil municipal  
2013 - 2014







Bureau de la Vérificatrice générale

Longueuil, le 17 juin 2014

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

Madame la Mairesse,  
Mesdames et Messieurs,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19), j'ai le plaisir de vous transmettre le *Rapport annuel de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil* qui présente les résultats des vérifications financières effectuées pour l'exercice 2013 et, pour la CRÉ de Longueuil, pour l'exercice 2014.

Ce document présente aussi des rapports de vérification d'optimisation des ressources relatifs à des vérifications réalisées à la Ville ainsi que dans certains organismes contrôlés par la Ville de Longueuil, et plusieurs suivis de vérifications effectuées au cours des années précédentes. Ces différents travaux ont été effectués jusqu'au 31 mai 2014.

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, CA

# T A B L E D E S M A T I È R E S

Introduction	PAGE 3	<b>ASSOCIATION AGAPARC INC.</b>	<b>PAGE 125</b>
1 Audits financiers	PAGE 5	20 Suivi • Processus d'approvisionnement et de gestion des stocks	PAGE 127
2 Autres travaux	PAGE 11		
3 Mandats en cours	PAGE 14	<b>ASSOCIATION SOGERIVE INC.</b>	<b>PAGE 131</b>
4 Rapport d'activités du Bureau de la Vérificatrice générale	PAGE 16	21 Suivi • Processus de gestion des revenus	PAGE 133
<b>VILLE DE LONGUEUIL</b>	<b>PAGE 19</b>	<b>DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DEL</b>	<b>PAGE 137</b>
5 Rapport de vérification Processus de gestion des transactions immobilières	PAGE 21	22 Suivi • Processus d'adjudication des contrats	PAGE 139
6 Rapport de vérification Processus d'octroi et de gestion de contrats	PAGE 30	<b>OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LONGUEUIL</b>	<b>PAGE 141</b>
7 Rapport de vérification Processus de gestion du Service 311	PAGE 50	23 Suivi • Processus d'adjudication des contrats	PAGE 143
8 Rapport de vérification Processus de traitement des eaux usées	PAGE 57	24 Suivi • Processus de paie et des avantages sociaux	PAGE 145
9 Rapport de vérification Processus de gestion des arénas	PAGE 78	<b>RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL</b>	<b>PAGE 147</b>
10 Suivi • Processus de taxation	PAGE 82	25 Rapport de vérification Processus d'approvisionnement	PAGE 149
11 Suivi • Processus d'approvisionnement et des comptes à payer	PAGE 84	26 Suivi • Contrôles généraux informatiques	PAGE 157
12 Suivi • Processus d'évaluation	PAGE 86	27 Suivi • Processus des achats	PAGE 159
13 Suivi • Processus de la paie	PAGE 91	28 Suivi • Processus de dotation	PAGE 161
14 Suivi • Processus de dotation	PAGE 95	29 Suivi • Processus de la paie	PAGE 163
15 Suivi • Mécanismes de contrôle en matière de gestion des sites contaminés	PAGE 103	30 Suivi • Processus de gestion des plaintes	PAGE 165
16 Suivi • Processus de la cour municipale	PAGE 108	31 Suivi • Processus de gestion des dossiers de la CSST	PAGE 167
17 Suivi • Processus de gestion des demandes de formation	PAGE 110	32 Suivi • Processus de planification des travaux d'entretien des véhicules	PAGE 171
18 Suivi • Processus de gestion de la santé et de la sécurité du travail (SST)	PAGE 115	<b>ANNEXES</b>	<b>PAGE 175</b>
19 Suivi • Processus d'émission et d'inspection des permis	PAGE 120	A Rapport de l'auditeur indépendant	PAGE 177
		B Disposition de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19)	PAGE 181

**D**ans 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 d'assurer une bonne gestion des deniers publics et 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.

## Introduction

À cet égard, la Vérificatrice générale aide les élus en leur fournissant objectivement un portrait 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. En outre, les recommandations qu'elle formule aident les gestionnaires à optimiser l'efficacité et l'efficience des activités municipales.

Conformément à l'article 107.9 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 CPA Canada ainsi que sur les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes.

Dans les premiers chapitres du présent rapport, les résultats de l'audit des états financiers consolidés de la Ville de Longueuil et des organismes contrôlés par celle-ci, des travaux en cours ainsi que certains autres travaux effectués au cours de l'année vous sont présentés. 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 fiabilité des contrôles internes.

Depuis quelque temps, l'environnement est au coeur des préoccupations des citoyens, ce qui explique l'intérêt accordé au processus de gestion des matières dangereuses. Depuis la tragédie du Lac Mégantic, leur gestion soulève beaucoup de questions et d'inquiétudes. Il est donc important pour la Vérificatrice générale qu'une attention particulière soit portée à ce sujet. Ainsi, une vérification de ce processus a débuté à la fin de 2013 et devrait être complétée au cours de 2014.

Dans les chapitres suivants, nous présentons les résultats des vérifications d'optimisation des ressources et de conformité et 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 sera effectué pour une période de 10 ans, tant à la Ville que pour chacun des organismes contrôlés par celle-ci. Par contre, je crois tout aussi important de souligner que lors de l'émission des différents rapports, les directions visées ont reconnu l'existence de faiblesses de contrôles internes et la nécessité d'améliorer les processus. À cet effet, des plans d'action ont été préparés par les différentes directions qui s'étaient alors engagées à les mettre en oeuvre à l'intérieur de délais raisonnables. Ainsi, je considère qu'après une période de 10 ans, les directions se doivent d'assumer les risques de ne pas avoir pris les mesures nécessaires de sorte qu'aucun suivi additionnel ne sera effectué après cette période.

**Il est important de noter qu'en aucun cas, les recommandations qui ont été émises ne concernaient des faiblesses qui pourraient être considérées comme importantes au point de mettre en péril le processus vérifié pour l'organisation.**

Finalement, vous trouverez au chapitre 4 un bref exposé de la gestion du Bureau de la Vérificatrice générale.

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'une vérification par un vérificateur externe. 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 2013.

Pour conclure, je tiens à 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.

#### **REMARQUE :**

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

# 1.1 Audit des états financiers de la Ville

## 1.1 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

Un audit des états financiers consolidés de la Ville de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013 a été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton, puis un rapport sans réserve a été produit le 28 avril 2014 par la firme Raymond Chabot Grant Thornton et un rapport avec réserve a été produit par la Vérificatrice générale. La réserve porte sur la comptabilisation des paiements de transfert. Une version révisée de la norme portant

# Audits financiers

## 1.4 AUDIT DU TRAITEMENT DES ÉLUS

## 1.5 AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS DES ORGANISMES MUNICIPAUX

sur la comptabilisation des paiements de transfert est entrée en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> avril 2012. Les fondements de mon opinion avec réserve découlent de mon interprétation de cette nouvelle norme. La nouvelle norme maintient le principe qu'un paiement de transfert doit être constaté à titre de revenu lorsqu'il est autorisé et que les critères d'admissibilité sont atteints. Elle précise cependant le critère d'autorisation pour le bénéficiaire en le mettant en lien avec l'autorisation du côté du cédant, d'où la divergence d'interprétation. Je considère que les représentants des gouvernements sont habilités à négocier et à conclure des ententes valides et que, par conséquent, l'autorisation d'un paiement de transfert survient lorsqu'un représentant habilité signe une entente et informe par écrit le bénéficiaire de sa décision d'effectuer un transfert. Ces faits établissent, selon moi, qu'il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus.

Il est à noter que cette interprétation est partagée par chacun des vérificateurs généraux municipaux des neuf grandes villes du Québec, par le Vérificateur général du Québec ainsi que par différentes firmes comptables.

Au cours de cet audit, un suivi des recommandations émises relativement aux contrôles généraux informatiques au cours des exercices précédents a été effectué et aucune de ces recommandations n'a été appliquée.

Aucune nouvelle recommandation n'a été ajoutée au cours de l'audit.

Les recommandations pour lesquelles le suivi a été effectué ainsi que les nouveaux plans d'action sont les suivants :

## Politique de sécurité

### Observations

Une politique de sécurité a été élaborée il y a près de trois 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

La politique de sécurité sera mise à jour et scindée en plusieurs politiques distinctes afin de faciliter sa compréhension, son adoption et ses mises à jour.

Plan d'action :

- Proposition d'une politique sur les mots de passe. Automne 2014
- Révision des besoins et des bonnes pratiques. Automne 2014
- Proposition et acceptation d'un cadre général par la Direction générale. Hiver 2015
- Élaboration des politiques distinctes et des mécanismes de révision de ces politiques. Hiver et printemps 2015

## 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 droits d'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.
- Réviser sur une base régulière les droits d'accès aux actifs informationnels.

### 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 et la révocation de celles-ci. Cette directive devra également encadrer et limiter le recours aux comptes génériques.

Plan d'action :

- Schématiser les processus de gestion des accès pour les applications dont le pilotage des accès se fait par la Direction des ressources informationnelles.  
Septembre 2014
- Schématiser les processus de gestion des accès pour les applications dont le pilotage des accès est délégué aux clients.  
Septembre 2014
  - \_ Création ;
  - \_ Retrait ;
  - \_ Contrôle.
- Diffuser sur l'intranet et à tous les pilotes d'applications les processus de gestion des accès.  
Septembre 2014

## Gestion des mots de passe

### Observations

Actuellement, une majorité des mots de passe n'est pas modifiée régulièrement, ne comporte pas de longueur minimale et ne respecte 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

La politique de sécurité sera mise à jour et scindée en plusieurs politiques distinctes afin de faciliter sa compréhension, son adoption et ses mises à jour.

Plan d'action :

- Proposition d'une politique sur les mots de passe.  
Automne 2014
- Révision des besoins et des bonnes pratiques.  
Automne 2014

- Proposition et acceptation d'un cadre général par la Direction générale.  
Hiver 2015
- Élaboration des politiques distinctes et des mécanismes de révision de ces politiques.  
Hiver et printemps 2015

## 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 se poursuivra à l'aide de ressources spécialisées externes. Le plan de relève pour le volet infrastructure TI a déjà été réalisé.

Plan d'action :

- Appel d'offres pour des services professionnels relatifs au plan de relève.  
Automne 2014
- Plan de relève des applications utilisées par la Direction des finances.  
2015
- Tests annuels du plan de relève pour la Direction des finances.  
2015 et années suivantes

## 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 sont 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.

Plan d'action à court terme :

- Valider le fonctionnement de la sonde de refoulement des eaux.  
Juin 2014
- Valider la prise en charge des alarmes par la Direction des travaux publics.  
Juin 2014
- Établir un protocole d'intervention avec le Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil et la Direction des travaux publics.  
Juin 2014

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

L'audit du taux global de taxation au 31 décembre 2013 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 2013 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 Audit du traitement des élus

L'audit financier et de conformité du traitement des élus de la Ville de Longueuil pour l'exercice budgétaire ayant pris fin le 31 décembre 2013 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 2013 a été effectué, puis un rapport sans réserve de la Vérificatrice générale a été produit le 13 mars 2014.
- 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 2013, puis deux rapports sans réserve ont été produits le 3 avril 2014, soit un par la Vérificatrice générale et un par la firme Teoli Boivin.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Un suivi des recommandations émises au cours de 2012 a été effectué. La majorité des plans d'action associés à ces recommandations a été appliquée alors que les deux restantes sont en voie de l'être. Une nouvelle recommandation a été émise et transmise à la direction. Cette nouvelle recommandation porte sur la mise à jour des dossiers d'employés.

### **Conférence régionale des élus de Longueuil**

- L'audit des états financiers de la Conférence régionale des élus de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 mars 2012 a été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton, puis deux rapports sans réserve ont été produits le 16 septembre 2013, soit un par la Vérificatrice générale et un par la firme Raymond Chabot Grant Thornton.
- Pour l'exercice terminé le 31 mars 2013, l'audit des états financiers de la Conférence régionale des élus de Longueuil a été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton, puis deux rapports sans réserve ont été produits le 16 juin 2014, soit un par la Vérificatrice générale et un par la firme Raymond Chabot Grant Thornton.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.

### **Développement économique DEL**

- Un audit des états financiers de Développement économique DEL pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013 a été effectué conjointement avec la firme Deloitte, puis deux rapports sans réserve ont été produits le 21 mars 2014, 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**

- Au moment de la finalisation du présent rapport annuel, l'audit des opérations de l'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL) pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013 était en cours. Cet audit est effectué conjointement avec la firme Teoli Boivin.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Un suivi des recommandations émises au cours des exercices antérieurs sera effectué et, au besoin, des recommandations additionnelles seront émises en 2014.

### **Réseau de transport de Longueuil**

- Un audit des états financiers du Réseau de transport de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013 a été effectué conjointement avec la firme Deloitte, puis un rapport sans réserve a été produit le 26 mars 2014 par la firme Deloitte et un rapport avec réserve a été produit par la Vérificatrice générale. La réserve porte sur la comptabilisation des paiements de transfert. Une version révisée de la norme portant sur la comptabilisation des paiements de transfert est entrée en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> avril 2012. Les fondements de mon opinion avec réserve découlent de mon interprétation de cette nouvelle norme. La nouvelle norme maintient le principe qu'un paiement de transfert doit être constaté à titre de revenu lorsqu'il est autorisé et que les critères d'admissibilité sont atteints. Elle précise cependant le critère d'autorisation pour le bénéficiaire en le mettant en lien avec l'autorisation du côté du cédant, d'où la divergence d'interprétation. Je considère que

les représentants des gouvernements sont habilités à négocier et à conclure des ententes valides et que, par conséquent, l'autorisation d'un paiement de transfert survient lorsqu'un représentant habilité signe une entente et informe par écrit le bénéficiaire de sa décision d'effectuer un transfert. Ces faits établissent, selon moi, qu'il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus.

Il est à noter que cette interprétation est partagée par chacun des vérificateurs généraux municipaux des neuf grandes villes du Québec, par le Vérificateur général du Québec ainsi que par différentes firmes comptables.

- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.
- Aucune nouvelle recommandation n'a été adressée à la direction. Un suivi des deux recommandations émises l'année dernière a été effectué ; une des recommandations a été appliquée alors que l'autre devrait l'être lors de l'implantation du nouveau système de paie-RH prévu pour le printemps 2015.

2.1	<b>VÉRIFICATION DES SUBVENTIONS EN VERTU DU PROGRAMME RÉNOVATION QUÉBEC</b>
2.2	<b>TESTS D'INTRUSION LOGIQUE ET PHYSIQUE</b>
2.3	<b>SUIVI • VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ DES INDICATEURS DE GESTION DU MAMROT</b>

## 2.1 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)

## Autres travaux

relativement à divers 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 logements de qualité. 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 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 2013 et au début de l'année 2014 et a porté sur la gestion des dossiers du PRQ acceptés ainsi que sur les paiements aux citoyens.

## Résumé du travail effectué

Les principaux procédés suivants ont été utilisés :

- vérification du contenu des dossiers traités ; et
- vérification des montants versés et encaissés.

## Conclusion

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 2013, 5 rapports sans réserve ont été produits afin de répondre aux exigences de l'entente. Ces 5 rapports correspondent aux phases en cours soit les phases 6 à 10.

# 2.2 Tests d'intrusion logique et physique

## Contexte

Les citoyens ainsi que les entreprises présents sur le territoire de la Ville de Longueuil comptent beaucoup sur les différents services municipaux offerts par la Ville. Puisque les cyberattaques sont à la hausse et que les administrations municipales peuvent en être la cible, il est important que la Ville dispose d'une position solide en matière de cybersécurité.

Avec les progrès de la technologie informatique, les municipalités comme la Ville de Longueuil sont devenues de plus en plus dépendantes des systèmes informatisés et des données électroniques pour effectuer leurs opérations de même que pour traiter, conserver et rendre disponibles des informations essentielles pour les citoyens. Bien qu'elle présente des avantages considérables, cette dépendance peut également créer des vulnérabilités exploitables par des cybermenaces.

Des cyberattaques omniprésentes et soutenues contre la Ville de Longueuil pourraient avoir un impact potentiellement grave sur les systèmes et les opérations au sein de l'infrastructure critique. Les menaces à l'égard des systèmes soutenant ces opérations critiques évoluent et sont de plus en plus présentes. Par ailleurs, la menace de cyberattaques par des organismes mondiaux tels que le collectif de pirates informatiques appelé «Anonymous» augmente chaque jour et cause des dommages considérables à la réputation d'entreprises et d'entités gouvernementales.

## Objectifs

Dans cet esprit, en décembre 2013, une évaluation de la vulnérabilité de l'infrastructure technique a été réalisée et certains tests ont été effectués tant au plan de la sécurité logique qu'au plan des accès physiques à certaines installations. Au cours des années à venir, un programme pour réaliser des mandats de tests d'intrusion logique sera mis en place afin d'assurer un degré de confiance raisonnable relativement au caractère suffisant et à la qualité des contrôles en place pour réduire à un niveau acceptable les risques d'attaque des systèmes d'information de certaines directions de la Ville.

## Résultats

Les résultats de notre évaluation de la vulnérabilité de l'infrastructure technique ainsi que des tests d'intrusion qui ont été effectués ont été transmis aux directions concernées et ne peuvent être divulgués dans le présent rapport annuel. En aucun temps, les résultats de ces travaux ne seront divulgués et il en sera de même dans les années à venir.

## 2.3 Suivi - Vérification de conformité des indicateurs de gestion du MAMROT

### Statut des plans d'action

À la suite du mandat effectué l'année dernière, certaines recommandations avaient été formulées :

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

La Direction des finances s'était alors engagée à réviser son calendrier afin de mieux respecter les délais impartis par le MAMROT tout en reconnaissant que ces indicateurs étaient une étape complémentaire à la préparation des résultats financiers.

De plus, avec la mise en œuvre du Plan stratégique de développement durable déposé en juin 2013, la Ville de Longueuil se proposait de développer une démarche de reddition de compte qui devait favoriser l'intégration d'indicateurs de gestion.

### Résultats

La planification du travail pour terminer les états financiers a été devancée d'un mois par rapport à la planification de 2013. Cet effort additionnel de la Direction des finances permettra de mieux respecter les délais impartis par le MAMROT.

Enfin, comme première étape, il est prévu que la Direction des finances présente le rapport des indicateurs de gestion à la commission des finances dès le printemps 2014 afin de mieux intégrer ces indicateurs à la gestion courante. Une décision quant à l'utilisation des indicateurs par les différentes directions sera prise par la suite.

# Mandats en cours

**3.1  
APPELS D'OFFRES  
POUR LA FOURNITURE  
ET L'INSTALLATION  
D'ÉQUIPEMENTS  
DE TERRAIN DE JEUX**

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

- Appels d'offres pour la fourniture et l'installation d'équipements de terrain de jeux.
- Processus de gestion des matières dangereuses.

**3.2  
PROCESSUS DE GESTION  
DES MATIÈRES DANGEREUSES**

## Mandats en cours

### 3.1

## Appels 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.

En cours de mandat, la Ville a modifié son processus de préparation des devis et une évaluation comparative entre les anciennes façons de faire et celles maintenant en vigueur devrait être effectuée à la fin 2014 afin de compléter le mandat.

Un rapport sera produit par la suite et sera inclus dans le rapport annuel suivant.

### 3.2

## Processus de gestion des matières dangereuses

Ce mandat a pour objectifs de s'assurer que les matières dangereuses sont gérées de façon sécuritaire et en conformité avec la réglementation, de manière à protéger la santé et la sécurité des employés, des citoyens, des biens ainsi que de l'environnement, et de s'assurer que la Ville dispose des ressources nécessaires pour se conformer à la réglementation afin de faire face à un sinistre lié aux matières dangereuses.

La portée des travaux inclut les matières dangereuses présentes dans les installations de la Ville et les matières dangereuses présentes sur le territoire de la Ville de Longueuil, incluant dans les organismes contrôlés par la Ville et dans les écocentres, mais exclut le transport des matières dangereuses.

Un rapport sera produit par la suite et sera inclus dans le rapport annuel suivant.

Au fil des ans, le Bureau de la Vérificatrice générale a su se doter d'une équipe expérimentée de professionnelles en audit. L'équipe se compose de quatre ressources, auxquelles se joignent occasionnellement certains consultants afin de combler un besoin d'expertise pointue. Ceci permet l'exécution des mandats directement par l'équipe et le maintien à l'interne de l'expertise acquise à chacun des mandats effectués, tout en favorisant un transfert de connaissances de la part des consultants dans des domaines spécialisés.

# Rapport d'activités du Bureau de la Vérificatrice générale

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

- APSAM ;
- Deloitte, s.e.n.c.r.l. ;
- Envir-Eau,  
une filiale de BluMetric ;
- Infisec ;
- Lehoux Boivin, CPA, s.e.n.c.r.l. ;
- Moreau, Boisselle, Brunelle, S.E.N.C. ;
- Raymond Chabot Grant Thornton, S.E.N.C.R.L. ;
- Raymond Chabot Grant Thornton & Cie  
Conseillers en administration  
Société en nom collectif ;
- Suzanne Martineau, CPA CA ; et
- Teoli Boivin inc.

## Gestion financière

Tel qu'il est stipulé à l'article 107.5 de la *Loi sur les cités et villes*, le calcul du budget minimum devant être alloué au vérificateur général est établi en fonction de critères précis, ce à quoi la Ville de Longueuil se conforme.

Ce budget a été principalement utilisé pour couvrir les salaires. Certaines dépenses ont été engagées pour le fonctionnement du Bureau de la Vérificatrice générale ainsi que pour payer les divers consultants.

## Partage de l'expertise de vérification en milieu municipal

Lors des fusions des municipalités en 2002, le législateur a reconnu l'importance de la vérification législative dans les administrations municipales en obligeant toute ville 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 alors formé une association leur permettant de partager leur expérience de travail et leur expertise en vérification. 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 activement aux diverses rencontres qui ont eu lieu au cours de 2013-2014.

## 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 de connaissances et la mise à jour de ces dernières. Au cours de l'année de référence 2013-2014, afin de pouvoir répondre aux exigences minimales de formation en matière de développement professionnel et d'acquérir les connaissances nécessaires aux différents mandats, le personnel du Bureau de la Vérificatrice générale a suivi près de 210 heures de formation.

## Préparation de la relève

Le mandat de la Vérificatrice générale se terminera le 31 mars 2017. Dans un esprit de préparation de la relève, les deux ressources professionnelles ont effectués au cours de l'exercice 2013-2014 un retour en pratique, c'est-à-dire qu'elles ont suivi toutes les formations exigées par l'Ordre des CPA et qu'elles ont aussi participé à des audits financiers sous la supervision des firmes qui collaborent aux audits financiers et qui sont aussi maîtres de stage. Ceci leur a permis d'obtenir leur titre de CPA auditrice.

## Déménagement du Bureau de la Vérificatrice générale

Le 31 janvier 2014, le Bureau de la Vérificatrice générale a déménagé dans de nouveaux locaux situés au 789, boulevard Roland-Therrien à Longueuil. Il s'agit d'un immeuble appartenant à la Ville de Longueuil, très fonctionnel et offrant un bel environnement.

## 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 depuis plus d'un an d'une adresse courriel distincte afin de recevoir et de 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 en vous présentant à son bureau ou à l'adresse courriel suivante :

[verificatrice.generale@ville.longueuil.qc.ca](mailto:verificatrice.generale@ville.longueuil.qc.ca)



# Ville de Longueuil





# 5.1 Sommaire de gestion

**5.1****SOMMAIRE DE GESTION****5.2****OBSERVATIONS****5.1.1 Contexte général**

La dimension foncière est au cœur de la stratégie de développement du territoire et est un levier majeur dans la mise en œuvre des orientations d'aménagement. Elle constitue l'assise physique et géographique de plusieurs activités telles que des industries, les équipements collectifs, les secteurs résidentiels, les parcs et les commerces.

**VILLE DE LONGUEUIL**

## Rapport de vérification Processus de gestion des transactions immobilières

Pour les municipalités, la maîtrise du foncier constitue une des conditions les plus importantes en matière de développement et d'aménagement du territoire. Cela est d'autant plus vrai dans le cadre de la planification de projets urbains d'envergure qui impliquent souvent des acquisitions et des ventes d'actifs immobiliers.

Au cours des dernières années, la Ville de Longueuil a effectué et négocié principalement des acquisitions et des ventes de terrains pour son territoire. Ce processus est sous la gouverne du Service de la gestion des actifs immobiliers qui relève de la Direction générale adjointe du Développement durable.

Ce service coordonne notamment, les transactions liées à des demandes provenant de promoteurs intéressés à mettre en place des projets de développement urbain par la négociation d'achat, de vente, d'échange ou de location d'immeubles ou de terrains municipaux. D'autres directions et organisme de la Ville interviennent dans la gestion des projets immobiliers soit le Service du développement sous la Direction de l'aménagement durable du territoire, le Bureau des grands projets et Développement économique DEL.

Le processus de gestion des actifs immobiliers est un secteur générateur de revenus pour la Ville de Longueuil. Pour l'exercice 2012, les ventes de terrains dans les arrondissements de Saint-Hubert et du Vieux-Longueuil ont généré des profits de 8,9 millions de dollars, alors que les transactions d'acquisition de terrains à des fins municipales ou de revente ont été de l'ordre de 1,7 million de dollars.

### 5.1.2 Objectifs de la vérification

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

- les ressources humaines, matérielles et financières étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité ;
- les contrôles étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un seuil 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 de décembre 2013 à février 2014 et a porté sur la gestion des principaux risques et sur l'efficacité des contrôles liés au processus de gestion des transactions immobilières touchant l'acquisition et la vente de terrains tels que :

- les enjeux de planification du territoire et les orientations stratégiques de la Ville ;

- la mission, les lignes directrices et les procédures dont s'est dotée la Direction générale adjointe du Développement durable ;
- les mécanismes de communication et de concertation entre les différentes unités de la Ville impliquées dans les transactions immobilières ;
- les processus de vente et d'achat mis en place par la Ville ;
- la gestion des risques ; et
- l'information de gestion 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 ;
- revue sommaire des activités appuyant le processus de gestion des transactions immobilières ;
- balisage auprès d'autres villes et analyse des bonnes pratiques ; et
- revue des règles et des procédures en place.

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 :

- L'expertise ainsi que les connaissances du marché immobilier et de l'historique des transactions immobilières à la Ville démontrées par les employés du Service de la gestion des actifs immobiliers.
- La participation des Directions de l'évaluation, du contentieux et du greffe dans le contrôle diligent des dossiers de transactions immobilières négociées par la Ville.

## 5.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que des améliorations doivent être apportées afin d'accroître l'efficacité et l'efficacité du processus de gestion des transactions immobilières tel que :

- la mise en place d'une stratégie foncière précisant la détermination et la mise en œuvre de projets de développement ou de revitalisation urbaine jugés prioritaires ;
- la mise en place de lignes directrices, de procédures et de descriptions de tâches permettant de donner un cadre de gestion et de contrôle à toutes les unités interpellées dans le traitement des dossiers de transactions immobilières ;
- la planification d'une relève ;
- la mise en place d'un mécanisme de déclaration en matière de prévention des risques de conflits d'intérêts destiné aux employés interpellés dans les transactions immobilières ;
- la définition de critères précis pour encadrer le choix parmi les deux options de vente de terrains, soit de gré à gré, soit par appel de propositions ;
- la détermination d'un mécanisme de priorisation des transactions immobilières en fonction des niveaux de risques qui peuvent être pris et des impacts possibles sur le développement urbain et économique ; et
- la mise en place d'un processus de reddition de comptes basé sur des indicateurs de gestion.

## 5.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Planification stratégique des transactions immobilières.
- Mission de la Ville en matière de transactions immobilières.
- Cadre de gestion et de contrôle.

- Relève et transfert de connaissances.
- Prévention des conflits d'intérêts.
- Départage des options de vente.
- Priorisation des dossiers de transactions immobilières.
- Reddition de comptes.

## 5.1.8 Résumé des commentaires de la direction

De façon générale, la Ville de Longueuil accueille favorablement les observations et les recommandations de la Vérificatrice générale énoncées dans son rapport portant sur le processus de gestion des transactions immobilières.

La Ville reconnaît l'importance d'établir une meilleure planification stratégique et opérationnelle de ce secteur, et ce, en lien avec son plan stratégique de développement durable. L'élaboration du plan directeur de développement inscrit dans les objectifs corporatifs 2014 viendra clarifier les orientations en matière de développement et de surcroît dans le secteur de la gestion des actifs immobiliers.

Une consolidation des fonctions reliées au développement incluant celle de la gestion des actifs immobiliers assurera une meilleure cohésion et une plus grande optimisation des services, ce qui devrait améliorer le service à la clientèle et accroître les bénéfices pour la Ville.

Par le dépôt de son rapport annuel sur ses activités et par un renforcement des mesures visant à prévenir les conflits d'intérêts, le Service de la gestion des actifs immobiliers démontrera une plus grande transparence et une meilleure reddition de comptes dans la gestion de ses opérations.

# 5.2 Observations

## 5.2.1 Gouvernance du processus

### Planification stratégique des transactions immobilières

#### Observations

La capacité d'intervenir sur le marché foncier et immobilier, que ce soit par une planification des activités d'acquisition ou de vente d'actifs ou par des expropriations, constitue un outil fondamental pour la maîtrise du foncier. Cette planification implique qu'une municipalité anticipe et procède à des transactions immobilières stratégiques et prioritaires à l'aide de ses outils d'aménagement du territoire, selon une vision à long terme du développement et de la revitalisation urbaine et en amont de la réalisation des projets urbains.

Cela permet d'éviter de procéder à des transactions immobilières à la pièce ou selon la demande et réduit les risques de spéculation induite sur des propriétés foncières qu'une municipalité souhaite remettre en valeur ou développer sur le plan urbanistique. Par cette approche, les transactions peuvent être effectuées lorsque le marché est économiquement le plus avantageux pour la municipalité.

De plus, une planification stratégique des transactions immobilières arrimée aux fonctions de planification du territoire implique qu'une municipalité ait notamment un inventaire des terrains vacants et des outils de vigie du marché, afin de procéder au repérage d'espaces destinés, par exemple, à des actions de revitalisation urbaine ou de requalification urbaine.

Nous avons constaté que le domaine de la planification des transactions immobilières n'est pas pris en compte par la Ville de Longueuil à l'échelle stratégique de la planification du développement urbain et en amont des projets de revitalisation urbaine.

À cet effet :

- La Ville n'adopte pas d'approche prospective en matière de transactions immobilières ; celles-ci sont plutôt effectuées selon la demande et non selon des objectifs stratégiques et des outils d'analyse foncière liés aux transactions immobilières. À cet effet, une demande de budget non récurrente a été faite en 2013 pour la planification et l'élaboration d'une stratégie en matière de transactions immobilières, mais celle-ci n'a pas été retenue.
- Le Service de la gestion des actifs immobiliers ne dispose pas d'outils et de tableaux de bord adaptés contenant notamment l'inventaire des terrains vacants, qu'elle pourrait vendre ou dont elle pourrait se porter acquéreur, pour bien cibler et planifier ses actions futures en matière de transactions immobilières.

Le manque de planification stratégique et d'outils de suivi en matière de transactions immobilières pourrait entraîner la perte d'occasions en matière de développement urbain, lorsque le marché est avantageux, et un manque à gagner pour la Ville.

Par ailleurs, avec la mise en place d'un nouveau plan d'aménagement et de développement de la Communauté métropolitaine de Montréal, la Ville de Longueuil est en processus de révision de son schéma d'aménagement. Par la suite, elle entamera la phase de préparation de son nouveau plan d'urbanisme, de refonte de ses règlements d'urbanisme et autres outils de planification urbanistique. La planification stratégique foncière se doit d'être élaborée dans le cadre de ce processus de refonte et de révision des outils d'aménagement du territoire d'urbanisme en parallèle.

#### Recommandations

La direction devrait :

- mettre en place une stratégie foncière à moyen et à long terme qui précise les actions et les interventions sur le marché immobilier en regard de la planification urbaine, des projets de développement et de revitalisation urbaine jugés prioritaires, et ce, dans le but de procéder à des acquisitions et ventes stratégiques ;

- arrimer cette stratégie foncière à la planification du développement et de la revitalisation urbaine afin que la dimension foncière soit prise en compte en amont des processus opérationnels ; et
- mettre en place des outils de gestion et de suivi afin d'appuyer l'élaboration et l'application des futures stratégies foncières.

### Commentaires et plan d'action de la direction

La Ville de Longueuil reconnaît que le développement du territoire constitue un vecteur important de revenus de taxation pour la municipalité.

Les objectifs corporatifs 2014 prévoient le dépôt d'un plan directeur de développement afin de mieux planifier le développement du territoire ainsi que les investissements qui en découlent. Ce plan devra proposer une vision pluriannuelle du développement ainsi qu'une évaluation de la rentabilité des différents projets.

La réalisation de ce plan directeur de développement nécessite la mise sur pied d'un comité multidisciplinaire. Celui-ci devra faire état de la planification des projets de développement actuels et futurs, tenir compte des outils de planification de l'aménagement du territoire, dresser un inventaire des terrains actuels de la Ville et ceux qu'il pourrait être pertinent d'acquérir pour la municipalité.

### Responsable et échéancier

Direction de l'aménagement durable du territoire  
Décembre 2014

### Mission de la Ville en matière de transactions immobilières

#### Observations

Il est d'usage dans les bonnes pratiques d'affaires qu'une ville énonce sa mission et sa vision en matière de traitement des transactions immobilières. Cette mission peut viser sa raison d'être, ses orientations futures, le moyen qu'elle compte utiliser pour atteindre ses buts et doit être partagée avec les employés qui sont interpellés dans ce processus afin qu'ils en aient une compréhension claire et commune, qu'ils s'y identifient et qu'ils travaillent collectivement, en complémentarité et dans la même direction.

Il n'existe pas de mission claire et précise, ni d'objectifs stratégiques au sein de la Direction générale adjointe du Développement durable et de ses directions, concernant la vision de la Ville dans le domaine des transactions immobilières, ce qui pourrait augmenter le risque que les équipes de travail ne soient pas efficaces, ne travaillent pas en complémentarité et dans les bons créneaux d'affaires.

### Recommandations

La direction devrait élaborer un énoncé de mission et des objectifs stratégiques qui portent sur le domaine des transactions immobilières, la diffuser aux différentes unités de la Ville concernées et l'intégrer dans la reddition de comptes.

### Commentaires et plan d'action de la direction

La mise sur pied d'un comité multidisciplinaire responsable d'élaborer le plan directeur de développement permettra d'établir la vision et les orientations stratégiques de la Ville en matière de transactions immobilières.

Les travaux du comité seront l'occasion de définir la mission de la Ville en matière de transactions immobilières en lien avec le plan stratégique de développement durable de la Ville de Longueuil.

### Responsable et échéancier

Direction générale adjointe - Développement durable  
Décembre 2014

### Cadre de gestion et de contrôle

#### Observations

Pour assurer une gouvernance efficace du processus de gestion des transactions immobilières, il est essentiel que des lignes directrices, des procédures et des descriptifs de tâches soient adoptés et mis à jour afin de clarifier les règles de gestion et de contrôle dans le traitement des transactions immobilières.

Ces documents doivent être diffusés auprès des différents employés impliqués dans le processus afin que tous y adhèrent et les appliquent de façon concertée et en complémentarité.

Certaines faiblesses ont été constatées et portent sur l'absence de lignes directrices précisant les rôles et responsabilités des différents intervenants, de procédures visant à donner un encadrement de gestion et de contrôle au processus de traitement des transactions immobilières, et de comités interservices permettant de statuer sur les dossiers, leur niveau de priorité ou de complexité.

Cela n'assure pas une gestion uniforme, intégrée et optimale du processus pour gérer le risque opérationnel et le risque d'atteinte à la réputation auxquels la Ville pourrait être exposée.

### **Recommandations**

La direction devrait mettre en place des lignes directrices et des procédures permettant de donner un cadre de gestion et de contrôle simple et efficace pour toutes les unités interpellées dans le traitement des transactions immobilières, afin qu'elles aient une compréhension commune, claire et partagée de leur champ d'intervention respectif, des rôles et responsabilités, des étapes de traitement, des délais et des règles à respecter.

### **Commentaires et plan d'action de la direction**

Afin d'améliorer son efficacité, la Ville mettra en place une structure de gestion par projet afin d'assurer l'efficacité et l'efficacités des opérations. Bien qu'il existe au moins deux comités directeurs sur le développement à la Ville de Longueuil, la Direction adjointe du Développement durable compte mettre en place des comités techniques par projets résidentiels afin d'assurer une meilleure cohésion des services.

De plus, dans le cadre d'une restructuration prévue en 2014 et qui interpellera le Service du développement de la Direction de l'aménagement durable du territoire, le Bureau des grands projets ainsi que le Service de gestion des actifs immobiliers, la Direction adjointe du Développement durable compte mettre en place des lignes directrices et procédures visant à clarifier les rôles et responsabilités de chacune des parties prenantes du processus de gestion des transactions immobilières.

### **Responsable et échéancier**

Direction de l'aménagement durable du territoire  
Juin 2014

### **Relève et transfert de connaissances**

#### **Observations**

Le responsable du Service de la gestion des actifs immobiliers est un joueur clé et très expérimenté dans la négociation des transactions immobilières. Il possède plus de 25 ans d'expérience à la Ville et une fine connaissance du marché immobilier. Il est très sollicité par les partenaires et les promoteurs de la région, car il a entretenu, au fil du temps, une bonne relation avec eux.

Toutefois, le départ à la retraite de cet employé, qui est prévu en 2014, constitue un enjeu majeur pour la Ville, qui doit composer avec la perte de son expertise du marché immobilier et de ses connaissances organisationnelles. La Ville doit trouver des solutions afin d'assurer une relève adéquate de cet expert, si elle désire poursuivre ses objectifs de développement urbain à long terme et conserver ce savoir.

#### **Recommandations**

La direction devrait planifier la relève afin de conserver l'expertise et les connaissances organisationnelles en matière des transactions immobilières à la Ville.

#### **Commentaires et plan d'action de la direction**

Depuis plusieurs mois, le chef de service assure un transfert de connaissances tant des dossiers particuliers que de son expertise auprès de l'agent de développement en poste.

Le départ prévu pour 2014 du principal et unique gestionnaire du service amènera la Ville à revoir sa structure organisationnelle et éventuellement à intégrer le Service de la gestion des actifs immobiliers au sein d'une direction en lien avec le développement. Cette intégration permettra d'augmenter la capacité du service, encourager une meilleure synergie avec les directions qui contribuent au développement et briser l'approche par silo.

#### **Responsable et échéancier**

Directeur général adjoint - Développement durable  
Septembre 2014

## Prévention des conflits d'intérêts

### Observations

Selon les bonnes pratiques municipales en ce domaine, les fonctionnaires doivent traiter les dossiers de transactions immobilières en toute objectivité et impartialité, sans qu'il y ait présence d'un conflit d'intérêts ou apparence d'un conflit d'intérêts.

Il n'existe pas de mécanismes de divulgation volontaire et systématique ou de mécanismes de déclaration annuelle en matière de prévention des risques de conflits d'intérêts destinés aux employés de la Ville impliqués dans les transactions immobilières. Il est à noter que bien qu'aucun indice de conflits d'intérêts n'a été identifié dans le cadre de ce mandat, la Ville pourrait en être exposée.

### Recommandations

La direction devrait mettre en place un mécanisme de déclaration en matière de prévention des risques de conflits d'intérêts destiné aux employés des différentes unités interpellées dans les transactions immobilières.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Le conseil municipal a adopté en février 2014 une modification à son règlement de 2012 constituant « *Le code d'éthique et de déontologie des employés de la Ville de Longueuil* ». D'ailleurs des séances d'informations se sont tenues avec l'ensemble des services et directions dont le Service de la gestion des actifs immobiliers et la Direction de l'aménagement durable du territoire afin de sensibiliser les gestionnaires et professionnels aux enjeux d'éthique reliés à leur fonction.

Afin d'aller plus loin, la Direction générale adjointe - Développement durable mettra à contribution la Direction du contentieux dans le but d'élaborer un mécanisme de déclaration visant à réduire les risques de conflits d'intérêts des employés dans le cadre des transactions immobilières, mais aussi dans la réalisation des projets de développement.

### Responsable et échéancier

Directeur général adjoint - Développement durable  
Septembre 2014

## 5.2.2 Détermination de critères pour le traitement des dossiers immobiliers

### Départage des options de vente

#### Observations

La vente de propriétés immobilières doit être faite dans un souci de transparence et à l'avantage économique de la municipalité. Deux options peuvent être utilisées pour la vente de propriétés, soit l'option de vente de gré à gré, soit l'option de vente par appel de propositions. Des critères doivent être établis pour faire le bon choix de négociation.

Ainsi, des appels de propositions diffusées publiquement peuvent se révéler plus avantageux économiquement pour la Ville afin d'attirer le maximum d'acheteurs potentiels. Cela est souvent justifié lorsque la Ville est propriétaire de plusieurs lots et terrains riverains qui sont concentrés dans un secteur géographique précis et qui représentent une grande superficie.

À l'inverse, certaines ventes de propriétés immobilières peuvent concerner des parcelles de terrains destinées à être remembrées à des terrains adjacents ou à des lots riverains de plus grande superficie qui appartiennent à des citoyens. Dans ce cas, le processus de vente de gré à gré entre la municipalité et un propriétaire privé peut être l'option la plus judicieuse afin de permettre à l'acquéreur d'agrandir sa superficie de terrain et de rendre le terrain dorénavant constructible.

La Ville a toutefois rarement procédé à des appels de propositions diffusées publiquement afin de mettre en vente ses terrains au cours des dernières années. De plus, aucun critère n'a été défini afin d'orienter les fonctionnaires dans le choix à privilégier entre l'option de vente de gré à gré ou l'option de vente par appel de propositions.

Il est à noter que l'administration de la Ville souhaite se doter d'un encadrement précis afin de clarifier les cas où la méthode de vente de gré à gré versus la méthode par appel de propositions doit être privilégiée. Cependant cet encadrement souhaité n'a pas encore été élaboré.

### Recommandations

La direction devrait définir des critères précis pour encadrer le choix des options de vente, soit de gré à gré ou par appel de propositions, selon les différentes possibilités de ventes de terrains qui peuvent se présenter, et les utiliser systématiquement dans le processus des transactions immobilières.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Comme l'indique la Vérificatrice générale, l'administration de la Ville souhaite se doter d'un encadrement précis afin de clarifier les cas où l'approche de vente gré à gré versus l'approche par appel de propositions doit être privilégiée.

La Ville de Longueuil réitère sa volonté d'établir un cadre de référence qui donnera des orientations quant aux différentes options de vente de ses propriétés immobilières.

### Responsable et échéancier

Service de la gestion des actifs immobiliers  
Janvier 2015

### Priorisation des dossiers de transactions immobilières

#### Observations

Le Service de la gestion des actifs immobiliers traite environ 200 dossiers de transactions immobilières par année et il arrive que plus de 20 dossiers de transactions immobilières soient traités en parallèle durant plusieurs semaines. La nature des dossiers de transactions immobilières est très variable tant en termes d'impact potentiel sur le revenu foncier de la Ville qu'en termes d'élément générateur de vitalité économique et de développement urbain.

Il n'existe pas de critères pour prioriser des dossiers de transactions immobilières selon leur niveau de complexité, l'effort déployé, les catégories de clients, l'impact financier ou l'impact sur le développement de la Ville.

### Recommandations

La direction devrait établir un mécanisme formel de priorisation des transactions immobilières en fonction des risques reliés à un dossier et des impacts possibles sur le développement urbain et économique et l'utiliser dans le traitement des transactions immobilières.

### Commentaires et plan d'action de la direction

La Direction de l'aménagement durable du territoire a élaboré un tableau de bord présentant l'ensemble des projets résidentiels intégrant le nombre d'unités, la valeur moyenne par unité, la valeur totale des projets ainsi qu'une évaluation des revenus de taxation générés à terme suite à la réalisation de chaque projet.

Cet outil de gestion sera dorénavant utilisé par le Service de la gestion des actifs immobiliers dans le déploiement des ressources afin de maximiser les impacts financiers positifs et de développement pour la Ville. De plus, une évaluation des bénéfices directs et indirects sera prise en compte dans les opérations.

Par ces outils, la Ville sera en mesure de prioriser ses efforts sur les dossiers de transactions immobilières les plus générateurs de revenus.

### Responsable et échéancier

Service de la gestion des actifs immobiliers  
Novembre 2014

## 5.2.3 Reddition de comptes

### Reddition de comptes

#### Observations

Une bonne reddition de comptes permet d'être en mesure de comprendre le déroulement des opérations et la façon dont des améliorations peuvent être apportées aux politiques, aux procédures et aux pratiques internes.

Il existe peu de mécanismes et d'activités de reddition de comptes au Service de la gestion des actifs immobiliers. Bien que la Direction du contentieux soit appelée à vérifier les contrats produits par

ce service, et qui sont conclus entre la Ville et les acheteurs-vendeurs, il n'existe aucune compilation de données statistiques ou d'analyses systématiques découlant des transactions immobilières. Toutefois, les données compilées par la Direction des finances permettent d'obtenir la matérialité des immobilisations négociées chaque année.

De plus, aucun rapport annuel n'a été produit sur les principales activités réalisées par le Service de la gestion des actifs immobiliers et sur les enjeux auxquels il est confronté afin de mesurer la performance de ce secteur d'activité.

### **Recommandations**

La direction devrait établir un processus de reddition de comptes basé sur des indicateurs de gestion et un rapport annuel permettant d'éclairer la direction, les élus et les citoyens quant à la capacité de la Ville à maintenir ou à améliorer ses pratiques, ses attentes et les résultats escomptés en matière de transactions immobilières.

### **Commentaires et plan d'action de la direction**

Dès le début de 2015, le Service de la gestion des actifs immobiliers produira un rapport annuel couvrant ses activités de l'année précédente. Cette reddition de comptes permettra aux parties prenantes de connaître le bilan du Service de la gestion des actifs immobiliers et ses objectifs pour l'année suivante.

De plus, ce rapport recensera le nombre de transactions immobilières effectuées, la valeur des transactions, la valeur inscrite au rôle municipal ainsi que l'évaluation de la valeur marchande des propriétés.

### **Responsable et échéancier**

Service de la gestion des actifs immobiliers  
Février 2015

6.1  
Sommaire de gestion6.1  
SOMMAIRE DE GESTION6.2  
OBSERVATIONS6.1.1 Contexte et caractéristiques  
du processus

Afin de faciliter l'atteinte de sa mission, la Ville de Longueuil (ci-après appelée « Ville ») a pour objectif d'acquiescer des biens et des services de qualité, aux conditions les plus avantageuses en conformité avec les lois, les accords commerciaux en vigueur ainsi que toute autre décision du conseil de la Ville ou des conseils d'arrondissement. À cet effet,

## VILLE DE LONGUEUIL

# Rapport de vérification

## Processus d'octroi et de gestion de contrats

le processus d'octroi de contrats est encadré par diverses politiques et procédures et, de façon plus large, par la *Loi sur les cités et villes* (ci-après appelée « Loi »).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, la Politique de gestion contractuelle est en vigueur, en conformité avec la Loi. Elle vise à instaurer plus de transparence et une meilleure gestion des contrats au sein de la Ville. La Politique d'approvisionnement, le Manuel des normes et des procédures des approvisionnements, la directive administrative du Bureau du Directeur général, ainsi que les notes de service internes émises par le Service des approvisionnements définissent les conditions en vertu desquelles les requérants doivent se procurer les biens et les services. Les règlements de délégation de pouvoir des conseils et des comités exécutifs viennent s'ajouter à l'ensemble des encadrements au chapitre des pouvoirs de dépenser délégués aux fonctionnaires de la Ville. Les codes d'éthique et de déontologie des élus et des employés viennent encadrer les

règles de conduite entourant les situations de conflits d'intérêts, l'utilisation ou la communication de renseignements confidentiels et autres. (Ces documents sont collectivement appelés « politiques et procédures internes » dans le reste de ce rapport.)

Il est important de souligner que pendant que se déroulait cette vérification, la direction a mis à jour la Politique d'approvisionnement et le Manuel des normes et des procédures pour y inclure, entre autres, un volet d'approvisionnement responsable en lien avec le Plan stratégique de développement durable de la Ville de Longueuil. Outre l'ajout d'un volet d'approvisionnement responsable, cette mise à jour vient préciser davantage les rôles et responsabilités des intervenants dans le processus d'approvisionnement. La Politique d'approvisionnement responsable et le Manuel des normes et processus ont été adoptés par les instances municipales en mai 2013.

De façon générale, selon la nature de l'acquisition, les politiques et procédures internes énoncent le mode de sollicitation à utiliser, en fonction du montant de l'acquisition. Le mode de sollicitation peut être une demande de prix téléphonique ou écrite, un appel d'offres sur invitation avec ou sans système de pondération ou un appel d'offres public avec ou sans système de pondération. Dans le cas d'une demande de prix téléphonique ou écrite et d'un appel d'offres sur invitation, le nombre minimum de soumissionnaires est également précisé dans les politiques et procédures internes. Des exceptions prévues dans la Loi et également dans les politiques et procédures internes permettent de déroger au mode d'acquisition préconisé.

En conformité avec la Loi, la Ville doit attribuer les contrats au plus bas soumissionnaire conforme, lorsque la sélection est basée uniquement sur le prix, et au soumissionnaire ayant obtenu le pointage final le plus élevé, dans le cas d'appels d'offres où un système de pondération est utilisé.

Le Service des approvisionnements, sous la Direction des ressources matérielles, accompagne et conseille les différentes directions de la Ville (ci-après appelées « directions requérantes ») dans leur processus d'acquisition de biens et de services et veille au respect des politiques et procédures internes. Les directions requérantes sont responsables d'identifier leurs besoins, d'obtenir les autorisations d'acheter, d'utiliser le bon mode de sollicitation et de gérer les contrats, une fois ceux-ci octroyés. Le Service des approvisionnements intervient pour tous les modes de sollicitation de la façon suivante : préparation des cahiers de charges générales et particulières, lancement des appels d'offres, ouverture des soumissions, communications avec les soumissionnaires, analyse de la conformité administrative et de l'admissibilité des soumissionnaires et participation aux comités de sélection.

Selon le cumulatif des listes déposées aux conseils en réponse à la Loi, la valeur approximative des contrats comportant une dépense de plus de 2 000 \$ conclus au cours de la période avec un même cocontractant lorsque l'ensemble de ces contrats comporte une dépense totale qui dépasse 25 000 \$ est d'environ 263,6 millions de dollars pour la période du 1<sup>er</sup> septembre 2010 au 31 août 2011 et d'environ 287,4 millions de dollars pour la période du 1<sup>er</sup> septembre 2011 au 28 septembre 2012.

### **6.1.2 Objectifs de la vérification**

Ce mandat de vérification avait pour objectifs de s'assurer que le processus d'octroi de contrats était effectué dans le respect de la Loi, des règlements, des politiques et procédures internes en vigueur avant l'adoption par les instances municipales de la nouvelle Politique d'approvisionnement responsable et du nouveau Manuel des normes et processus, et que les suivis financier et opérationnel de ces contrats étaient faits de façon optimale.

### 6.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours des périodes d'octobre et novembre 2012 pour l'analyse des dossiers d'appel d'offres et de suivis financier et opérationnel, et de mars à décembre 2013 de façon non continue, pour l'obtention et l'analyse d'informations supplémentaires concernant ces dossiers. Les activités suivantes ont fait partie de l'étendue de la vérification :

- documents d'appel d'offres ;
- lancement d'appel d'offres ;
- examen et analyse des soumissions ;
- octroi de contrats ;
- autorisations ;
- documentation des dossiers d'octroi de contrats ;
- documentation des dossiers de suivis financier et opérationnel ; et
- reddition de comptes.

### 6.1.4 Résumé du travail effectué

Les procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants du Service des approvisionnements et des directions requérantes ;
- analyse de la Loi et des règlements ainsi que des politiques et procédures internes ;
- analyse des rapports de vérification émis par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (ci-après appelé «MAMROT») au cours de la période de février 2012 à octobre 2013, portant sur la gestion contractuelle de plusieurs municipalités au Québec ; et
- sélection d'un échantillon de dossiers d'appels d'offres et contrats en vigueur en 2011 et 2012 couvrant la plupart des directions de la Ville et couvrant les différents modes de sollicitation.

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

### 6.1.5 Pratiques positives

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

- Il n'y a qu'un seul service responsable de l'approvisionnement, ce qui favorise la présence de meilleures pratiques de gouvernance dans le processus global d'approvisionnement, notamment par la mise en place de pratiques communes d'approvisionnement. Toutefois, il existe une situation potentielle de conflits d'intérêts et d'indépendance puisque le Service des approvisionnements relève de la Direction des ressources matérielles et que cette dernière gère également les équipements.
- L'existence d'une politique d'approvisionnement et d'un manuel des normes et procédures et la disponibilité de ces documents sur le site intranet de la Ville permettent d'harmoniser et d'uniformiser les pratiques d'approvisionnement.
- La mise à jour de la politique d'approvisionnement et du manuel des normes et procédures permettra aux gestionnaires de la Ville de se conformer davantage à la Loi et d'améliorer leurs pratiques de gestion. Cette mise à jour a été réalisée afin d'intégrer le volet développement durable et les bonnes pratiques de gestion au plan de l'octroi de contrats, notamment, la création d'un fichier fournisseur, d'un processus d'évaluation des fournisseurs et d'un guide définissant les paramètres de gestion et d'obligations des requérants afin de se conformer à la Loi au chapitre des fractionnements de contrats.
- La tenue de séances d'information, en février 2014, par la Direction des ressources matérielles, la Direction du contentieux et de la cour municipale et le Bureau d'environnement et de développement durable, devant plus de 200 employés, cadres et syndiqués concernés par les acquisitions à la Ville, sur l'éthique, le lobbyisme, la Politique

d'approvisionnement responsable et la Politique de gestion contractuelle vient démontrer à quel point la direction juge important de se conformer à la Loi.

- Longueuil est l'une des rares villes parmi les 10 plus grandes villes au Québec à avoir intégré avec autant de détails le volet développement durable dans sa Politique d'approvisionnement responsable.
- La standardisation des documents d'appel d'offres ainsi que la mise à jour régulière de ces derniers favorisent l'atteinte de résultats et de pratiques conformes aux attentes de la direction.
- L'intégration dans la Politique de gestion contractuelle d'un mécanisme indépendant de l'administration, soit le Protecteur du citoyen de la Ville, pour le traitement des signalements de tout acte répréhensible appréhendé ou commis par une personne ou un groupe de personnes dans sa relation avec la Ville ou une société paramunicipale, par tout élu, tout membre du personnel de cabinet et tout employé de la Ville, est une bonne pratique de gestion et de gouvernance. De plus, le Protecteur du citoyen, de par son mandat, peut également recevoir toute représentation de fournisseurs qui se croient lésés par le processus en vigueur ou par les décisions prises par la Ville.

### 6.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que la Ville a généralement respecté les dispositions de la Loi et que des améliorations sont requises :

- sur le plan du respect des politiques et procédures de la Ville, surtout en ce qui a trait à l'absence de documentation permettant de s'assurer de la conformité ; et
- sur le plan de la gestion opérationnelle et financière, en ce qui a trait à l'absence de contrats écrits, aux erreurs de facturation des fournisseurs, à l'absence de documentation de suivi de dossiers ou à l'absence de directives claires et précises concernant les modifications, imprévus ou dépassements de contrats.

Toutefois, nous tenons à souligner qu'un peu plus de 55 % des recommandations incluses au présent rapport ont déjà fait l'objet de correctifs par la direction et qu'il est prévu de compléter l'implantation des recommandations d'ici l'hiver 2015.

### 6.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Documents et lancement d'appel d'offres.
- Examen et analyse des soumissions.
- Octroi des contrats.
- Autorisations.
- Suivis financier et opérationnel.
- Documentation des dossiers.
- Reddition de comptes.

### 6.1.8 Résumé des commentaires de la direction

Depuis la période couverte par l'échantillon d'analyses (2011-2012) des appels d'offres et contrats, de nombreux changements ont été apportés à l'environnement des Approvisionnements. Plusieurs points de non-conformité relevés lors de l'analyse menée par le Bureau de la Vérificatrice générale ont été corrigés :

- Création du poste d'analyste en gestion d'acquisition, avec rehaussement des exigences de formation pour accéder à ce poste.
- Révision de la structure avec la création de trois nouveaux postes d'analystes en gestion d'acquisition, un chef de division Approvisionnement – Appels d'offres et un chef de service Approvisionnements.
- Entrée en vigueur d'une nouvelle Politique d'approvisionnement responsable adoptée par les membres du comité exécutif en mai 2013.
- Mise en place des devis de performance.

- Rédaction d'un nouveau Manuel des normes et processus.
- Formation des employés relativement à la Politique de gestion contractuelle et à la Politique d'approvisionnement responsable.
- Révision de la procédure pour les travaux urgents et de force majeure.
- Mise en place d'un dossier maître.
- Standardisation de plusieurs modèles d'appels d'offres.
- Mise en place du numéro d'entente contractuelle.
- Développement d'un logiciel DFSC (dossier fournisseur, suivi de contrats) permettant la gestion de nombreuses dates importantes dans le processus d'appel d'offres et de gestion de contrats.
- Acquisition de logiciels d'aide à la rédaction de devis.
- Réingénierie du processus du modèle d'accompagnement de requérants en matière d'appels d'offres (objectifs 2014).
- Mise en place d'un modèle de confirmation de l'analyse technique.
- Régularisation du procédé donnant les autorisations de lancer un appel d'offres et d'annuler des appels d'offres, le cas échéant.
- La composition du comité de sélection pour un appel d'offres va dans le sens de la Politique d'approvisionnement responsable, c'est-à-dire qu'elle accepte la participation d'employés ayant un lien de hiérarchie.
- Une modification concernant les négociations du prix d'une soumission avec un fournisseur lorsqu'il n'y a qu'un seul soumissionnaire conforme a été apportée à nos manières de faire dernièrement, cela à la suite d'une recommandation du Service du contentieux. À l'avenir, de manière à respecter la *Loi sur les cités et villes*, une négociation sera menée avec le soumissionnaire unique seulement si le prix soumis est raisonnablement supérieur au prix estimé.

La nouvelle structure que s'est donnée le Service des approvisionnements en matière d'approvisionnement est beaucoup plus rigide que l'ancienne. Elle assure la Ville du respect des règles d'éthique, de transparence, d'ouverture des marchés, de compétitivité entre les fournisseurs, etc.

Finalement des séances de formation continues sont données aux analystes en gestion d'acquisition. Chaque fois qu'une irrégularité est relevée, les analystes en gestion d'acquisition sont rencontrés et informés de la démarche qui aurait dû être suivie.

## 6.2 Observations

### 6.2.1 Documents et lancement d'appel d'offres

#### Divulgaration des estimations

##### Observations

Afin de favoriser une saine concurrence, une bonne pratique de gestion consiste à ne pas divulguer, dans les documents d'appel d'offres, les estimations budgétaires des travaux, des biens ou des services requis qui ont été préparées par les directions requérantes. Un dossier d'appel d'offres public sans pondération comportait des documents d'appel d'offres qui divulguaient le montant de l'estimation budgétaire des travaux. Selon le Service des approvisionnements, cette pratique est surtout utilisée

L'ensemble de ces mesures, certaines déjà en place et d'autres en voie de l'être, améliore grandement le cadre dans lequel les devis sont rédigés, les analyses sont menées, les contrats sont octroyés et le suivi des contrats est assuré. De plus, un meilleur encadrement au Service des approvisionnements permettra d'assurer un suivi de l'ensemble des règles d'acquisition de manière beaucoup plus professionnelle.

La quasi-totalité des recommandations suggérées à ce dossier a été mise en place ou est en voie de l'être. Il y a au moins deux cas où l'orientation retenue n'est pas dans le sens des recommandations de ce rapport :

par une direction requérante afin de donner une idée aux entrepreneurs de l'ampleur des travaux à effectuer, ce qui leur permet d'évaluer s'ils ont la capacité de déposer une offre.

### **Recommandations**

La direction devrait s'assurer que les estimations budgétaires ne sont pas divulguées dans les documents d'appel d'offres.

### **Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements**

Les avis d'appels d'offres pour les contrats d'une seule direction mentionnaient, à un moment donné, l'estimation. Une discussion est entamée avec la direction concernée pour corriger cette situation lorsque ce sera possible.

### **Responsable et échéancier**

Chef de division Approvisionnement – Appels d'offres  
Situation réglée

### **Clause discriminatoire ou restrictive**

#### **Observations**

Afin de favoriser les principes de saine concurrence, de transparence et d'équité et d'obtenir ainsi un rapport optimal qualité/prix, les documents d'appels d'offres ne devraient pas être rédigés de façon à favoriser un soumissionnaire au détriment des autres. Dans le cadre de ce mandat, près de 10 % des dossiers d'appel d'offres vérifiés contenaient des demandes de soumissions qui ont pu avoir pour effet de favoriser un soumissionnaire au détriment des autres et ainsi d'empêcher le libre jeu de la concurrence.

#### **Recommandations**

La direction devrait s'assurer que les documents d'appel d'offres ne comportent pas de clauses pouvant avoir pour effet de favoriser un soumissionnaire au détriment des autres.

### **Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements**

Les documents d'appels d'offres sont rédigés afin d'ouvrir les marchés pour favoriser la concurrence. Depuis la période couverte par l'échantillon, l'utilisation des devis de performances et l'inclusion d'une clause d'équivalence dans les documents d'appel d'offres en sont des exemples. Ces notions sont incluses dans la nouvelle Politique d'approvisionnement responsable.

### **Responsable et échéancier**

Chef de division Approvisionnement – Appels d'offres  
Situation réglée

### **Clause de limitation de territoire**

#### **Observations**

En vertu de la Loi, aucune demande de soumissions publiques ni aucun document auquel elle renvoie ne peuvent faire de discrimination basée sur la province ou le pays d'origine des biens, des services, des assureurs, des fournisseurs ou des entrepreneurs. Près de 13 % des dossiers d'appel d'offres vérifiés contenaient des demandes de soumissions qui ont pu avoir pour effet de faire de la discrimination basée sur la province ou le pays d'origine des biens, des services, des assureurs, des fournisseurs ou des entrepreneurs.

#### **Recommandations**

La direction devrait respecter la Loi en s'assurant que les documents d'appel d'offres ne comportent pas de clauses pouvant créer une discrimination injustifiée en fonction du lieu de l'établissement du soumissionnaire.

### **Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements**

La limite territoriale (permise par la Loi) a été utilisée dans le passé pour les contrats de services professionnels à usages exclusifs (ingénieur, architecte, comptable agréé ou arpenteur-géomètre); elle n'est plus utilisée. Toutefois, la Ville peut utiliser une limite territoriale basée sur un rayon en kilométrage, et ce, dans des cas très spécifiques afin d'éviter des dépenses supplémentaires. Naturellement, dans de tels cas, le besoin d'affaires dicte la démarche (par exemple, services bancaires).

## **Responsable et échéancier**

Chef de division Approvisionnement – Appels d’offres  
Situation réglée

## **Nombre de fournisseurs invités**

### **Observations**

Les politiques et procédures internes indiquent que pour les achats de moins de 25 000 \$, on doit procéder par demande de prix directe auprès d’au moins trois fournisseurs. Dans un cas parmi les dossiers vérifiés comportant des achats de moins de 25 000 \$, une demande de prix a été effectuée auprès de deux fournisseurs au lieu de trois.

### **Recommandations**

La direction devrait s’assurer que les politiques et procédures internes sont respectées et, lorsqu’il n’est pas possible de respecter ces dernières, s’assurer que les dossiers d’approvisionnement reflètent les raisons pour lesquelles elles ne peuvent être respectées.

### **Commentaires et plan d’action du Service des approvisionnements**

La nouvelle Politique d’approvisionnement responsable prévoit les règles à suivre. La règle générale est que nous appliquons systématiquement les règles indiquées à notre Politique d’approvisionnement responsable. Dans certains cas spécifiques, très rares, il arrive que nous ne puissions pas identifier le nombre de fournisseurs requis afin de suivre la règle qui s’applique.

Les acheteurs et analystes en gestion d’acquisition connaissent les règles d’approvisionnement et sont sensibilisés à la consignation des documents pertinents à inclure dans le dossier électronique de demande de prix, par exemple les raisons pour lesquelles la règle n’a pas été suivie, le cas échéant.

## **Responsables et échéancier**

Chef de division Approvisionnement – Achats  
Chef de division Approvisionnement – Appels d’offres  
Situation réglée

## **Mode de sollicitation**

### **Observations**

Il n’existe aucune mesure formelle pour encadrer le mode de sollicitation à retenir lorsque l’estimation budgétaire des travaux, des biens ou des services se situe près du seuil d’appel d’offres public ou du seuil d’appel d’offres par voie d’invitation écrite. La décision du mode de sollicitation à retenir repose sur le jugement de la direction requérante et des gestionnaires du Service des approvisionnements.

### **Recommandations**

Bien qu’il n’existe aucune obligation légale, mais qu’il s’agit d’une bonne pratique de gestion, la direction devrait se doter d’une mesure formelle pour encadrer le mode de sollicitation à retenir lorsque l’estimation budgétaire des travaux, des biens ou des services se situe près du seuil d’appel d’offres public ou du seuil d’appel d’offres par voie d’invitation écrite, afin d’éviter des situations où l’on serait obligé d’annuler un processus d’appel d’offres et de le remplacer par un autre.

### **Commentaires et plan d’action du Service des approvisionnements**

Effectivement, la décision du mode de sollicitation à retenir repose sur le jugement de la direction requérante et des gestionnaires du Service des approvisionnements.

Nous ne croyons pas à la nécessité d’émettre une règle formelle puisque, dans certains cas, même si l’estimation est près du seuil d’un appel d’offres sur invitation ou public, nous avons des indications qui nous assurent que le montant estimé ne sera pas dépassé (par exemple, un budget maximum alloué indiqué aux documents d’appel d’offres ou un autre contrat récent similaire). Avant de déterminer le mode de sollicitation dans la situation énoncée, les notions d’urgence et de disponibilités budgétaires sont aussi considérées.

## 6.2.2 Examen et analyse des soumissions

### Signature du procès-verbal d'ouverture des soumissions

#### Observations

La Loi exige que toutes les soumissions soient ouvertes publiquement en présence d'au moins deux témoins. Environ deux tiers des dossiers vérifiés requérant une ouverture publique des soumissions contenaient un procès-verbal signé par un seul témoin.

#### Recommandations

La direction devrait s'assurer que toutes les soumissions sont ouvertes publiquement en présence d'au moins deux témoins.

### Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements

Une procédure a été mise en place en 2013. En tout temps, au moins deux représentants du Service des approvisionnements et un autre témoin participent à l'ouverture des soumissions. Cette procédure est définie au Manuel des normes et processus.

#### Responsable et échéancier

Chef de division Approvisionnement – Appels d'offres  
Situation réglée

### Vérification de la conformité des soumissions

#### Observations

En conformité avec la Loi, la Ville doit attribuer les contrats au plus bas soumissionnaire conforme, lorsque la sélection est basée uniquement sur le prix. Il existe en général, deux types de conformité : administrative et technique.

La conformité administrative est souvent reliée à la présence, dans les soumissions déposées à l'heure et à la date convenues, de toutes les signatures et tous les documents requis à l'appel d'offres ; la conformité technique concerne la capacité technique du soumissionnaire à exécuter le travail requis à l'appel d'offres.

Dans les deux cas, l'absence de certains documents pourrait entraîner le rejet automatique de la soumission. Conformément aux politiques et procédures internes, la vérification de la conformité administrative est la responsabilité du Service des approvisionnements et la vérification de la conformité technique est la responsabilité de la direction requérante.

La vérification a permis de déceler certains manquements au niveau des dossiers d'analyses de conformité administrative et technique.

#### Recommandations

La direction devrait s'assurer que les dossiers d'analyses de conformité sont bien documentés. À cette fin, une grille de vérification modèle pourrait être développée afin de faciliter les vérifications et leur documentation.

### Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements

Tous les documents que le soumissionnaire doit fournir sont spécifiés aux documents d'appel d'offres ; il y a aussi un document Rappel aux soumissionnaires qui résume sur une page tous les documents que le soumissionnaire doit fournir avec sa soumission.

La mise en place récente d'un dossier maître se veut aussi un outil privilégié pour nous assurer de la présence de l'ensemble des documents d'appel d'offres requis pour chaque appel d'offres.

Une démarche pour l'analyse technique est à finaliser.

#### Responsable et échéancier

Directeur des ressources matérielles  
En cours de réalisation - Automne 2014

### Lien d'autorité entre les membres d'un comité de sélection

#### Observations

En général, les appels d'offres pour la fourniture de services professionnels de plus de 25 000 \$ doivent utiliser un système d'évaluation et de pondération des offres sur la qualité. Un comité de sélection composé d'au moins trois membres doit évaluer individuellement chaque soumission.

Une bonne pratique de gestion consiste à nommer au comité de sélection des membres qui n'ont pas de lien d'autorité entre eux, et ce, afin de favoriser une évaluation objective des soumissions. La vérification a révélé que cette pratique n'est pas toujours appliquée.

### **Recommandations**

La direction devrait nommer au comité de sélection des membres qui n'ont pas de lien d'autorité entre eux.

### **Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements**

Le modèle de composition d'un comité de sélection est défini dans la Politique d'approvisionnement responsable. Cette définition ne précise pas que les membres du comité ne doivent pas avoir de lien d'autorité entre eux. Cette politique a été acceptée par les membres du comité exécutif en mai 2013.

### **Engagement solennel d'absence de conflits d'intérêts**

#### **Observations**

Les politiques et procédures internes demandent que les membres d'un comité de sélection signent un engagement solennel quant à l'absence de conflit d'intérêts. Un peu plus de 85 % des dossiers vérifiés faisant appel à un comité de sélection pour évaluer les soumissions ne contenaient pas de telles déclarations ou contenaient des déclarations qui n'étaient pas signées par tous les membres.

### **Recommandations**

La direction devrait s'assurer que les membres de comité de sélection signent les engagements solennels quant à l'absence de conflit d'intérêts et que ces engagements sont consignés aux dossiers.

### **Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements**

Une nouvelle procédure a été mise en place en 2013. Auparavant, une personne qui assistait à un comité de sélection signait le formulaire d'engagement solennel lors de son premier comité seulement et son engagement était valide pour toute l'année en cours. Maintenant, le formulaire est signé pour chaque comité de sélection par chaque personne présente.

Cette règle est définie dans la nouvelle Politique d'approvisionnement responsable.

### **Responsable et échéancier**

Secrétaire du comité de sélection  
Situation réglée

### **Lien entre le rapport du comité de sélection et la grille d'évaluation**

#### **Observations**

Les appels d'offres pour la fourniture de services professionnels de plus de 25 000 \$ doivent utiliser un système d'évaluation et de pondération des offres sur la qualité. Un comité de sélection doit être formé d'au moins trois membres qui évaluent individuellement chaque soumission. Un système à double enveloppe est utilisé, et les enveloppes financières des soumissions n'ayant pas obtenu la note minimale de 70 points sont retournées aux soumissionnaires. Le pointage final est obtenu par une formule de calcul tenant compte du pointage intérimaire basé sur les critères d'évaluation et le montant de l'offre financière.

Lors de la réunion du comité de sélection pour l'évaluation des offres, deux documents sont préparés : un rapport du comité de sélection détaillant les notes attribuées par critère et sous-critère avec explications pour chacun des soumissionnaires et une grille d'évaluation indiquant la note attribuée par critère et le pointage final.

Pour un dossier sélectionné parmi les dossiers vérifiés faisant appel à un comité de sélection pour évaluer les soumissions, il a été difficile de faire le lien entre certaines notes attribuées au rapport du comité de sélection et celles que l'on retrouvait à la grille d'évaluation.

### **Recommandations**

La direction devrait s'assurer de la concordance entre les différents documents utilisés lors des comités de sélection afin de démontrer davantage de transparence et d'équité.

### **Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements**

Le secrétaire du comité de sélection doit s'assurer de la concordance des documents et note sur son rapport les commentaires pertinents pour l'attribution des notes de chaque critère.

Des directives ont été données au secrétaire du comité de sélection pour qu'il s'assure de cette concordance.

#### **Responsable et échéancier**

Secrétaire du comité de sélection  
Situation réglée

### **Signature du rapport du comité de sélection**

#### **Observations**

Les politiques et procédures internes demandent que les membres d'un comité de sélection signent le rapport du comité de sélection. Pour près de 43 % des dossiers vérifiés faisant appel à un comité de sélection pour évaluer les soumissions, les rapports du comité n'étaient pas signés par tous les membres.

#### **Recommandations**

La direction devrait s'assurer que les membres de comité de sélection signent les rapports du comité de sélection et que ces derniers sont consignés aux dossiers.

### **Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements**

Une procédure existe déjà indiquant que les membres du comité doivent signer ce rapport avant de quitter la salle où se tient le comité.

#### **Responsable et échéancier**

Secrétaire du comité de sélection  
Situation réglée

## **6.2.3 Octroi des contrats**

### **Publication sur Internet**

#### **Observations**

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2011, la Loi requiert que chaque municipalité publie et tienne à jour sur Internet, au moins une fois par mois, une liste des contrats d'au moins 25 000 \$ qu'elle conclut. Au moment de l'analyse des dossiers d'appel d'offres (octobre et novembre 2012), il y avait des contrats qui ne se retrouvaient pas sur Internet.

#### **Recommandations**

La direction devrait s'assurer de publier régulièrement sur Internet la liste des contrats de 25 000 \$ et plus qui ont été conclus.

### **Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements**

Depuis la période couverte par l'échantillon d'analyse :

- les contrats octroyés de gré à gré sans validation du Service du contentieux sont publiés une fois par mois ;
- les contrats octroyés de gré à gré avec validation du Service du contentieux sont publiés aussitôt que les renseignements pertinents sont obtenus et validés ;
- les contrats octroyés à la suite d'un appel d'offres sont publiés lors de l'émission de la lettre de confirmation du contrat à l'adjudicataire et aux soumissionnaires non retenus. Cette lettre est envoyée dans les meilleurs délais après la réception de la résolution originale provenant du greffe ; et
- de plus, au début du mois en cours, la publication de tous les contrats du mois précédent est revalidée.

#### **Responsables et échéancier**

Chef de division Approvisionnement – Achats  
Chef de division Approvisionnement – Appels d'offres  
Situation réglée

## Retour des garanties aux soumissionnaires non retenus

### Observations

Une bonne pratique de gestion consiste à retourner les garanties de soumission aux soumissionnaires non retenus (sauf pour les trois plus bas soumissionnaires) dans les quatre jours ouvrables suivant la fermeture de l'appel d'offres. Pour un dossier vérifié, la garantie de soumission d'un septième soumissionnaire lui a été retournée plus de sept semaines après l'ouverture des soumissions et plus de cinq semaines après l'approbation du contrat par les instances municipales.

### Recommandations

La direction devrait s'assurer de retourner les garanties de soumission aux soumissionnaires non retenus dans un délai raisonnable.

### Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements

Le même traitement s'applique à tous les soumissionnaires non retenus, c'est-à-dire que les garanties de soumission sous forme de chèque de ces soumissionnaires sont retournées par courrier certifié dans les meilleurs délais après la réception de la résolution originale confirmant l'octroi du contrat, et non selon un délai calculé après l'ouverture des soumissions.

Une clause aux documents d'appel d'offres spécifie le traitement de ces garanties : en ce qui concerne la soumission retenue, le chèque sera encaissé comme garantie d'exécution pour la période du contrat. À la fin du ou des contrat(s), le chèque et/ou tout autre résidu sont retournés dans les plus brefs délais suivant l'approbation finale émise par le directeur.

La garantie de soumission, qui ne porte pas intérêt, des soumissionnaires non retenus leur sera retournée dans les plus brefs délais suivant l'adjudication du contrat.

### Responsable et échéancier

Chef de division Approvisionnement – Appels d'offres  
Situation réglée et traitée avec le plus de diligence possible

## Contrats octroyés sans demande de prix auprès de trois fournisseurs

### Observations

Les politiques et procédures internes mentionnent que pour les achats de moins de 25 000 \$, on doit procéder par demande de prix directe auprès d'au moins trois fournisseurs. Dans un cas parmi les dossiers vérifiés comportant des achats de moins de 25 000 \$, aucune demande de prix n'a été effectuée.

### Recommandations

La direction devrait s'assurer que les politiques et procédures internes sont respectées et, lorsqu'il n'est pas possible de respecter ces dernières, s'assurer que les dossiers d'approvisionnement reflètent les raisons pour lesquelles elles ne peuvent être respectées.

### Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements

La nouvelle Politique d'approvisionnement responsable prévoit les règles à suivre. La règle générale est que nous appliquons systématiquement les règles indiquées à notre Politique d'approvisionnement responsable. Dans certains cas spécifiques, très rares, il arrive que nous ne puissions pas identifier le nombre de fournisseurs requis afin de suivre la règle qui s'applique.

Les acheteurs et analystes en gestion d'acquisition connaissent les règles d'approvisionnement et sont sensibilisés à la consignation des documents pertinents à inclure dans le dossier électronique de demande de prix, par exemple les raisons pour lesquelles la règle n'a pas été suivie, le cas échéant.

### Responsables et échéancier

Chef de division Approvisionnement – Achats  
Chef de division Approvisionnement – Appels d'offres  
Situation réglée

## Sommaires exécutifs

### Observations

L'approbation du mode de sollicitation par appel d'offres et l'approbation de l'octroi d'un contrat de moins de 25 000 \$ doivent être obtenues du Bureau de la Direction générale. Quant à l'approbation de l'octroi de contrat de 25 000 \$ et plus, elle doit être obtenue des instances municipales. À ces fins, les directions requérantes doivent produire un sommaire exécutif comportant, entre autres, la recommandation, le contexte, la description de la proposition, les aspects financiers et le financement. Afin d'aider les directions requérantes, un modèle de sommaire exécutif est disponible sur l'intranet de la Ville et comprend des directives pour chacune des sections.

La revue a permis de relever qu'un peu plus de 35 % des sommaires n'étaient pas complétés conformément aux directives internes, surtout en ce qui a trait aux explications fournies concernant les écarts entre les estimations budgétaires, la valeur des contrats précédents et la valeur des contrats à octroyer.

### Recommandations

La direction devrait déterminer le pourcentage ou le montant à partir duquel les écarts doivent être documentés et s'assurer que les sommaires exécutifs sont adéquatement complétés, afin de permettre aux instances municipales de prendre des décisions fondées sur des informations complètes.

### Commentaires et plan d'action de la Direction générale

Depuis septembre 2013, nous avons élargi la participation au comité de gestion (comité responsable de la révision de l'ensemble des sommaires exécutifs à présenter aux comités exécutif, comité exécutif d'agglomération, conseil d'agglomération et conseil ordinaire) à tous les directeurs ainsi qu'au personnel professionnel et de soutien au Contentieux, au Greffe et à la Direction générale. Ainsi, tous les sommaires exécutifs sont revus et validés, et les corrections sont apportées avant la présentation aux élus.

Cette approche a permis de préciser et d'expliquer les directives de rédaction des sommaires exécutifs et de favoriser une meilleure compréhension et une meilleure adoption du processus.

### Responsables et échéancier

Toutes les directions sous la supervision de la Direction générale et du Greffe.  
Situation réglée et suivie en continu

## Écarts entre le bordereau de prix du soumissionnaire retenu et la valeur du contrat approuvé par les instances municipales

### Observations

La Loi permet à une municipalité de s'entendre avec le soumissionnaire pour conclure un contrat à un prix moindre que celui proposé dans la soumission sans toutefois changer les autres obligations, lorsque le prix proposé accuse un écart important avec celui prévu dans l'estimation et lorsqu'une seule soumission conforme a été reçue à la suite d'une demande de soumissions. La Loi indique également qu'une municipalité ne peut modifier un contrat à la suite d'une demande de soumissions, sauf dans le cas où la modification constitue un accessoire à celui-ci et n'en change pas la nature.

La revue des dossiers d'appel d'offres a révélé des cas qui pourraient être interprétés comme une modification de contrat à cause de l'absence d'explications dans les dossiers concernant l'écart entre le bordereau de prix du soumissionnaire retenu et la valeur du contrat approuvé par les instances municipales.

### Recommandations

La direction devrait s'assurer de documenter les écarts entre les bordereaux de prix des soumissionnaires retenus et la valeur des contrats octroyés et s'assurer qu'il ne s'agit pas de modifications de contrats contraires à la Loi ; au besoin, elle devrait obtenir un avis juridique de la Direction du contentieux et de la cour municipale de la Ville.

### **Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements**

Depuis la période couverte par l'échantillon d'analyse, toute démarche qui a pour effet d'accorder un contrat à un prix moindre que celui proposé est obligatoirement validé par la Direction du contentieux et de la cour municipale de la Ville.

#### **Responsable et échéancier**

Chef de division Approvisionnement – Appels d'offres  
Situation réglée

### **Absence de contrats écrits ou contrats incomplets**

#### **Observations**

La présence d'un contrat écrit aide à s'assurer que l'entente avec les fournisseurs est la meilleure, que la qualité et l'uniformité des services fournis ou des biens achetés sont constantes, et que les intérêts de la Ville sont suffisamment protégés.

La vérification a révélé l'absence de contrats écrits ou la présence de contrats incomplets pour certains déboursés.

#### **Recommandations**

La Direction générale devrait émettre une directive demandant aux directions de s'assurer de l'existence d'un contrat écrit, comportant un minimum de clauses, pour tous les déboursés importants.

### **Commentaires et plan d'action de la Direction générale**

Un nouveau système informatique DFSC (dossier fournisseur, suivi de contrat) sera implanté au Service des approvisionnements. Une des fonctionnalités de ce système est de gérer les dates de fin de contrat, ce qui aidera à prévenir les situations sans contrat.

#### **Responsable et échéancier**

Chef de division Approvisionnement – Appels d'offres  
Automne 2014 - hiver 2015

## **6.2.4 Autorisations**

### **Conformité aux politiques et procédures internes**

#### **Observations**

La vérification a permis de déceler que certaines dépenses n'avaient pas été approuvées par la personne ou l'instance détenant le bon niveau de délégation.

#### **Recommandations**

La direction devrait s'assurer que les dépenses sont approuvées par les personnes ou l'instance détenant le bon niveau de délégation.

### **Commentaires et plan d'action de la Direction générale**

Une rencontre avec la Direction des finances est prévue en début d'été 2014 pour explorer des solutions aux problèmes d'approbation des demandes d'achat, problème créé par l'application des taxes. À la suite de cette rencontre, il devra peut-être y avoir une intervention de la Direction des ressources informationnelles pour modifier l'application informatique.

#### **Responsable et échéancier**

Chef de division Approvisionnement – Achats  
Automne 2014

### **Date de début des travaux ou des services précédant la date d'approbation**

#### **Observations**

Les contrôles par sondages ont révélé que pour le tiers des dossiers examinés, les gestionnaires avaient approuvé certains bons de commande après la date où les services avaient été rendus ou les travaux avaient été réalisés. L'approbation des bons de commande après la date où les services ont été rendus ou les travaux ont été réalisés peut engendrer des désaccords ou des conflits avec le fournisseur.

#### **Recommandations**

La direction devrait informer les gestionnaires de l'importance d'approuver les bons de commande avant le début des travaux ou des services.

### Commentaires et plan d'action de la Direction générale

Souvent, les règles d'approvisionnement ne peuvent être respectées dans des situations où l'urgence guide la démarche ou dans des situations où l'évaluation de l'ampleur des travaux à faire ne peut être faite qu'au moment où des équipements sont désassemblés. Dans de telles situations, avant l'approbation des demandes d'achats, des explications et des autorisations sont demandées aux requérants.

Pour toutes les autres situations, un rappel sera fait par la Direction des ressources matérielles à toutes les directions pour les sensibiliser à l'importance de respecter les règles établies.

### Responsable et échéancier

Chef de division Approvisionnement - Achat  
Été 2014

## 6.2.5 Suivis financier et opérationnel

### Erreurs de facturation et factures peu détaillées

#### Observations

La revue des dossiers de facturation a permis de relever des erreurs de facturation pour un peu moins de 20 % des dossiers vérifiés.

De plus, pour certains autres dossiers de facturation, l'absence d'information sur des factures ne permettait pas de s'assurer que la facturation était conforme au contrat sous-jacent.

#### Recommandations

La direction devrait :

- rédiger une procédure pour la gestion des contrats et la transmettre à tous les gestionnaires responsables de suivi des contrats ;
- mettre en place un processus de révision des dossiers de facturation afin de s'assurer que la procédure est respectée ; et
- s'assurer que les factures des fournisseurs sont suffisamment détaillées afin de conserver une piste de vérification.

### Commentaires et plan d'action de la Direction générale

Outre le dépassement des heures prévues au contrat qui correspond à une situation possible lorsque le contrat est octroyé sans maximum sur la base d'un prix unitaire, le résultat final est représentatif des travaux réalisés. Pour tous les autres cas identifiés, la situation est inacceptable et un resserrement du contrôle devra être appliqué par chacune des directions concernées. Un rappel sera transmis par la Direction des finances.

### Responsables et échéancier

Direction des finances pour la directive  
et toutes les directions pour la mise en œuvre  
Mai 2014

## 6.2.6 Documentation des dossiers

### Approbation des addendas aux documents d'appel d'offres

#### Observations

Les politiques et procédures internes demandent que les documents d'appel d'offres, surtout le cahier des charges techniques (CCT) ainsi que tout addenda soient approuvés par la direction requérante avant le lancement des appels d'offres pour le CCT et avant la publication des addendas. Pour un peu plus de 15 % des dossiers vérifiés, les dossiers d'appel d'offres ne contenaient pas la documentation confirmant l'approbation des addendas par la direction requérante.

#### Recommandations

La direction devrait s'assurer de conserver aux dossiers d'appels d'offres les justificatifs des addendas et la preuve qu'ils ont été approuvés par les directions requérantes.

### Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements

Seul le Service des approvisionnements peut émettre un addenda auprès des fournisseurs visés par un appel d'offres sur invitation ou de SEAO (Système électronique d'appels d'offres) pour les fournisseurs visés par un appel d'offres public.

Aucun addenda technique n'est émis sans l'approbation de la direction requérante. Si un addenda est envoyé directement aux approvisionnements par une firme de consultants externes mandatée pour produire les documents d'appel d'offres, il est transmis à la direction requérante aux fins d'approbation avant qu'il soit émis.

Lorsque le service requérant envoie un addenda aux approvisionnements (habituellement par courriel), cet envoi fait office de preuve d'approbation de l'addenda et il est alors conservé au dossier.

### **Responsable et échéancier**

Chef de division Approvisionnement – Appels d'offres  
Situation réglée

### **Inscription des accords de libéralisation des marchés**

#### **Observations**

En vertu de la Loi, la demande de soumissions publiques doit inviter à soumissionner les entrepreneurs ou les fournisseurs qui ont un établissement dans un territoire visé par un accord de libéralisation des marchés applicable à la municipalité pour les contrats d'approvisionnement, de services et de construction de 100 000 \$ et plus.

Cette vérification a relevé un cas pour lequel il n'y avait aucune information en dossier concernant le territoire visé par l'appel d'offres (c.-à-d. l'inscription de tous les accords de libéralisation des marchés).

#### **Recommandations**

La direction devrait documenter dans les dossiers d'appel d'offres, les inscriptions effectuées en fonction des accords applicables à chaque contrat.

#### **Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements**

Une erreur a pu se glisser. Cependant, une procédure est en place et toute la documentation liée à la parution d'un appel d'offres est consignée au dossier.

### **Responsable et échéancier**

Chef de division Approvisionnement – Appels d'offres  
Situation réglée

### **Communication avec les entreprises n'ayant pas déposé d'offres**

#### **Observations**

Dans le but de favoriser une libre et saine concurrence et ainsi assurer que la Ville obtienne un bon rapport qualité/prix pour ses achats et puisse aussi améliorer son processus d'appel d'offres, les politiques et procédures internes de la Ville demandent qu'on communique avec les entreprises pour connaître les raisons pour lesquelles elles n'ont pas déposé d'offres lorsqu'elles ont été invitées à le faire ou qu'elles se sont procurées les documents d'appel d'offres. Toutefois, pour un peu plus de 38 % des dossiers vérifiés, il n'a pas été possible de vérifier que cette communication avait été effectuée puisqu'il n'y avait rien au dossier.

#### **Recommandations**

La direction devrait s'assurer que les dossiers comportent la preuve que les communications avec les entreprises n'ayant pas déposé d'offres ont été effectuées conformément aux politiques et procédures internes.

#### **Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements**

Pour tous les dossiers d'appel d'offres, une liste des fournisseurs qui ont été invités ou qui se sont procuré les documents d'appel d'offres et qui n'ont pas soumissionné est produite et précise les raisons pour lesquelles ils n'ont pas soumissionné. Cependant, certains fournisseurs ne répondent pas à notre demande même après plusieurs relances.

La liste est maintenant consignée au dossier.

### **Responsable et échéancier**

Chef de division Approvisionnement – Appels d'offres  
Situation réglée

## Négociations avec le soumissionnaire retenu lorsqu'il n'y a qu'un seul soumissionnaire conforme

### Observations

La Loi permet aux municipalités de s'entendre pour un prix moindre sans toutefois changer les autres obligations, si l'estimation est inférieure au prix proposé lorsqu'il n'y a qu'une seule soumission conforme. La vérification a révélé que pour certains dossiers, la documentation relative à cette négociation était incomplète ou inexistante. Toutefois, la vérification a aussi révélé qu'il pouvait y avoir eu des négociations avec le seul soumissionnaire retenu, même si l'estimation était supérieure au prix proposé, ce qui constitue une bonne pratique.

### Recommandations

La direction devrait s'assurer de :

- négocier avec le soumissionnaire retenu lorsqu'il n'y a qu'un seul soumissionnaire conforme ; et
- documenter les négociations effectuées.

### Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements

Une nouvelle approche a été mise en place concernant la négociation avec le soumissionnaire, lorsqu'il est le seul à avoir déposé une offre de services conforme. En vertu de la *Loi sur les cités et villes*, cette négociation a lieu uniquement s'il y a un écart raisonnable entre l'estimation du contrat et le prix soumissionné.

### Responsable et échéancier

Chef de division Approvisionnement – Appels d'offres  
Situation réglée

## Garanties et assurances

### Observations

Généralement, avant le début des travaux et durant les travaux lorsqu'ils s'étendent sur une longue période, le soumissionnaire retenu doit faire parvenir à la Ville certains documents tels que les garanties d'exécution et les preuves d'assurances.

Ces documents, qui comportent une date d'échéance, ne font pas systématiquement l'objet d'un suivi documenté afin de s'assurer qu'ils répondent aux exigences du devis, qu'ils sont maintenus à jour, avec preuve en dossier, pendant toute la durée des contrats, ce qui pourrait entraîner des risques financiers et juridiques.

### Recommandations

La direction devrait désigner un responsable pour effectuer le suivi des documents comportant une date d'échéance et implanter un mécanisme de suivi systématisé de ces documents.

### Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements

Présentement, des relances sont effectuées par le personnel du Service des approvisionnements. Cette démarche est faite à partir de données contenues dans un chiffrier électronique.

Un nouveau système informatique DFSC (dossier fournisseur, suivi de contrat) sera implanté au Service des approvisionnements. Une des fonctionnalités de ce système est de gérer les dates de rappel relatives aux garanties et assurances.

### Responsable et échéancier

Chef de division Approvisionnement – Appels d'offres  
Automne 2014 - hiver 2015

## Documentation du suivi des travaux effectués par les fournisseurs

### Observations

La revue des dossiers de facturation a révélé, pour certains dossiers, l'absence de documentation permettant de s'assurer qu'un suivi adéquat des travaux effectués par les fournisseurs est effectué.

### Recommandations

La direction devrait s'assurer de documenter le suivi des travaux effectués par les fournisseurs. Cette documentation pourrait être incluse dans la procédure de gestion des contrats mentionnée à la recommandation portant sur les erreurs de facturation et les factures peu détaillées.

### **Commentaires et plan d'action de la Direction générale**

Un resserrement du contrôle devra être appliqué par chacune des directions concernées. Un rappel sera transmis par la Direction des finances.

### **Responsables et échéancier**

Direction des finances pour la directive et toutes les directions pour la mise en œuvre  
Mai 2014

### **Sommaires exécutifs servant à obtenir l'approbation de l'octroi du contrat**

#### **Observations**

Les politiques et procédures demandent qu'une copie du sommaire exécutif servant à obtenir l'approbation des contrats par les instances municipales soit conservée au dossier. Au cours de la vérification, ce document ne se retrouvait pas au dossier du Service des approvisionnements pour un peu plus de 35 % des dossiers vérifiés.

#### **Recommandations**

La direction devrait s'assurer de conserver en dossier les copies des sommaires exécutifs servant à obtenir les approbations des instances municipales.

### **Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements**

L'autorisation de lancer un appel d'offres est donnée par le Directeur général qui appose sa signature sur la première page du sommaire exécutif demandant cette autorisation. La Direction générale nous envoie cette autorisation par courriel en numérisant la première page de ce sommaire exécutif contenant sa signature. Une demande sera acheminée à la Direction générale pour obtenir une copie complète du sommaire exécutif.

### **Responsable et échéancier**

Directeur des ressources matérielles  
Été 2014

### **Communications avec les soumissionnaires potentiels et retenus**

#### **Observations**

Les politiques et procédures stipulent que toute question des soumissionnaires potentiels pendant la période de soumission doit être adressée seulement à la personne responsable de l'appel d'offres et que toute réponse doit être communiquée à tous les soumissionnaires potentiels. Pour un dossier vérifié, la réponse d'une question d'un soumissionnaire potentiel n'y était pas.

De plus, les politiques et procédures demandent que le soumissionnaire retenu soit avisé par écrit. Pour un dossier vérifié, l'avis au soumissionnaire retenu n'y était pas.

#### **Recommandations**

La direction devrait s'assurer de laisser une trace dans les dossiers de toute communication avec les soumissionnaires potentiels et retenus et de toute raison d'absence de réponse aux questions des soumissionnaires potentiels.

### **Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements**

Le devis d'appel d'offres mentionne que toute question relative à l'appel d'offres doit être acheminée par écrit à l'analyste en gestion d'acquisition responsable du dossier.

Lorsqu'une question réfère à une précision mineure, que la règle d'égalité entre les soumissionnaires n'est pas brisée et qu'un addenda n'est pas nécessaire, l'analyste répond seulement au fournisseur en cause.

Lorsqu'il s'agit d'une question qui peut entraîner un changement de compréhension du contrat, un addenda est émis à tous les fournisseurs invités (sur invitation) ou à tous les fournisseurs qui se sont procurés les documents d'appel d'offres (public). L'addenda et les communications qui y sont rattachés sont consignés au dossier.

Pour les communications qui peuvent mener à la production d'un addenda, une procédure sera mise de l'avant.

Tous les soumissionnaires sont avisés par écrit de l'octroi du contrat.

### **Responsable et échéancier**

Chef de division Approvisionnement – Appels d'offres  
En continu et automne 2014

### **Dossiers de demande de prix comparatifs**

#### **Observations**

Pour certains dossiers, il n'a pas été possible de vérifier la conformité aux politiques et procédures internes quant au nombre de demandes de prix effectué, car le dossier de demandes de prix de la direction requérante n'était pas disponible.

#### **Recommandations**

La direction devrait rappeler aux directions requérantes de conserver les dossiers de demandes de prix et effectuer des révisions de ces dossiers afin de s'assurer de la conformité aux politiques et procédures internes.

#### **Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements**

Depuis la période couverte par l'échantillon d'analyse, le requérant qui procède lui-même à l'acquisition d'un bien ou d'un service doit fournir en annexe à sa demande d'achat tous les documents pertinents; s'ils n'y sont pas, nous lui demandons de nous les fournir.

Si nous procédons nous-mêmes à une demande de prix, l'acheteur inclut en annexe au bon de commande tous les documents pertinents.

### **Responsable et échéancier**

Chef de division Approvisionnement – Achats  
Situation réglée

## **6.2.7 Reddition de comptes**

### **Conformité à la Loi**

#### **Observations**

En vertu de la Loi, au moins quatre semaines avant que le budget soit déposé au Conseil municipal, le maire doit déposer plusieurs documents, dont la liste de tous les contrats comportant une dépense de plus de 25 000 \$ et la liste de tous les contrats comportant une dépense de plus de 2 000 \$ conclus avec un même cocontractant et totalisant plus de 25 000 \$.

L'analyse des listes déposées en 2011 et 2012 a révélé quelques inexactitudes à la valeur des contrats inscrits à ces listes.

#### **Recommandations**

La direction devrait :

- clarifier si les valeurs à inscrire à ces listes sont pour la période de référence des listes ou pour la durée des contrats octroyés ; et
- inscrire les bons montants.

#### **Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements**

Le mode de fonctionnement actuel doit être revu pour assurer que l'ensemble des données devant figurer sur ces listes s'y retrouve. Une rencontre avec la Direction des finances, la Direction des ressources informationnelles et les différents services requérants doit avoir lieu pour sensibiliser les intervenants aux problèmes et pour trouver des pistes de solution. Une telle rencontre sera planifiée en cours d'année 2014. La complexité de la solution amenée déterminera le moment de la mise en place de la solution.

### **Responsable et échéancier**

Chef de division Approvisionnement – Achats  
Automne 2014 – hiver 2015

## Coûts réels des contrats octroyés

### Observations

Une grande majorité des contrats octroyés par la Ville sont des contrats à taux unitaires ou à taux horaires, et le libellé des approbations que l'on retrouve aux procès-verbaux des réunions des comités exécutifs ou des conseils reflète bien cette situation.

Plusieurs de ces contrats octroyés s'échelonnent sur plusieurs années et comportent plusieurs activités pouvant relever de plus d'un gestionnaire. Afin de faire le suivi des différents travaux et de leur facturation, plusieurs bons de commande sont créés. La direction indique que puisque ces contrats octroyés sont à prix unitaire, il est important de s'assurer que les travaux sont facturés conformément aux taux des contrats, et ce, à l'intérieur des limites budgétaires annuelles ou des règlements d'emprunt approuvés par les instances municipales.

Le système financier n'apparie pas la valeur des bons de commande à la valeur des contrats approuvés par les instances municipales, ce qui crée un risque que la valeur des bons de commande excède la valeur des contrats approuvés par les instances municipales; cette situation est survenue dans plus de 22 % des dossiers vérifiés. Ceci pourrait être perçu comme une modification de contrat, ce qui est non conforme à la Loi. Toutefois, comme la plupart de ces contrats ont été octroyés à la suite d'un appel d'offres public, il n'y a aucune dérogation à la Loi concernant le mode de sollicitation utilisé, mais il y aurait peut-être eu plus de soumissionnaires si des chiffres plus plausibles avaient été divulgués dans les documents d'appel d'offres.

De plus, la Politique de gestion contractuelle mentionne qu'une modification à un contrat doit être documentée et être approuvée par les instances qui ont approuvé le contrat original. Si une modification donnée s'appuie sur une exception prévue à la Loi, celle-ci doit être précisée. En ce qui a trait aux imprévus à un contrat, la politique indique que les travaux payables à même les contingences doivent être documentés et approuvés par le directeur concerné ou son représentant désigné. Cette politique aborde les dépassements des crédits autorisés aux fins du contrat et stipule qu'ils doivent faire l'objet d'une nouvelle décision par les instances.

Cependant, il n'y a pas de procédure claire pour définir ce que constitue une modification de contrat, un imprévu ou un dépassement des crédits pour les contrats à taux unitaires ou à taux horaires qui devraient faire l'objet d'une approbation ou d'une nouvelle décision par les instances. Cette absence n'assure pas une gestion de contrat optimale et ne responsabilise pas suffisamment les gestionnaires de contrats.

### Recommandations

La direction devrait :

- établir un seuil maximal de dépenses (ou un pourcentage de la valeur du contrat qui peut être dépassé) pour la gestion de ce type de contrat, malgré le fait que certains contrats sont octroyés à taux unitaires ou horaires; au-delà de ces paramètres, on devrait lancer un nouvel appel d'offres;
- documenter dans une procédure la définition et le traitement d'une modification de contrat, d'un imprévu ou d'un dépassement des crédits pour tous les contrats (taux unitaires, taux horaires ou montants forfaitaires);
- faire approuver cette procédure par les instances municipales; et
- rendre compte aux instances municipales du respect de cette procédure.

### Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements

Depuis la période couverte par l'échantillon d'analyse, pour tout contrat de 25 000 \$ et plus, le Service des approvisionnements émet dans le système financier une entente contractuelle précisant un montant maximum et une date d'expiration. Le numéro d'entente est transmis aux requérants qui doivent l'inscrire dans leurs demandes d'achat applicables à ce contrat afin que les montants soient compilés.

Lorsque le montant maximum de l'entente est atteint ou que l'entente arrive à échéance, le Service des approvisionnements est avisé par le système financier et aucune dépense supplémentaire ne peut être faite en vertu de cette entente.

Le service requérant est avisé par le Service des approvisionnements afin qu'il puisse obtenir les autorisations nécessaires pour que l'entente soit réactivée.

### **Responsables et échéancier**

Chef de division Approvisionnement – Achats  
Chef de division Approvisionnement – Appels d'offres  
Situation réglée

### **Commentaires et plan d'action de la Direction générale**

De façon générale, la situation décrite est connue et on travaille actuellement à dégager et à préciser les règles d'usage. À ce jour, une nouvelle directive a été développée et sa distribution aux directions est imminente.

Les volets des prix unitaires, des directives et des taux horaires sont les prochains éléments qui seront évalués et encadrés.

Le dossier est donc déjà priorisé pour un arrimage avec les directions les plus concernées.

### **Responsables et échéancier**

Direction générale, Direction des ressources matérielles (analyse et recommandations)  
Direction du greffe, Direction du contentieux et de la cour municipale  
Toutes les directions contribueront à l'élaboration des recommandations et, par la suite, à leur mise en œuvre.  
D'ici le milieu de 2014

## **6.2.8 Divers**

### **Délais entre deux contrats**

#### **Observations**

Bien que cet aspect ne faisait pas partie de l'étendue du présent mandat, la vérification a révélé qu'il peut s'écouler quelques mois entre la l'échéance d'un contrat et l'entrée en vigueur d'un autre en ce qui a trait à des biens ou des services récurrents ; par conséquent, la Ville se trouve dans une situation où elle contracte des biens ou des services sans contrat écrit et elle est donc à risque de ne pas protéger adéquatement ses intérêts. De plus,

comme il s'agit de biens ou de services répétitifs, le Service des approvisionnements se retrouve continuellement en processus d'appel d'offres, ce qui n'est pas optimal.

### **Recommandations**

Bien qu'il y ait des justificatifs qui expliquent ces délais, la direction devrait :

- entreprendre une étude du processus d'approvisionnement, et ce, avec les directions requérantes, afin de trouver des pistes d'améliorations ; et
- revoir la durée des contrats répétitifs en favorisant de plus longues périodes afin d'éviter de se retrouver continuellement en processus d'appel d'offres.

### **Commentaires et plan d'action du Service des approvisionnements**

Nous sommes à réviser la façon de faire en ciblant l'utilisation de la base de données DFSC (Dossier fournisseurs et suivi de contrats) afin d'avisier les services requérants six (6) mois avant la fin d'un contrat récurrent afin qu'un nouveau contrat puisse être en vigueur dès la fin du précédent.

### **Responsable et échéancier**

Chef de division Approvisionnement – Appels d'offres  
Automne 2014 – hiver 2015

### **Commentaires et plan d'action de la Direction générale**

Une gestion serrée des dates d'échéance des contrats récurrents sera effectuée.

### **Responsables et échéancier**

Toutes les directions  
Mai 2014

# 7.1 Sommaire de gestion

## 7.1 SOMMAIRE DE GESTION

## 7.2 OBSERVATIONS

### 7.1.1 Contexte général

Déployé en 2013, le Service 311 est accessible à l'ensemble des citoyens de la Ville de Longueuil. Ce service constitue un centre d'appels non urgents où du personnel de première ligne répond aux demandes d'information et d'intervention de la population longueuilloise.

#### VILLE DE LONGUEUIL

# Rapport de vérification Processus de gestion du Service 311

Entreprise depuis 2011, l'implantation du Service 311 comprend deux volets :

- Le volet 1 qui concerne l'interface client et l'intégration du processus auprès des directions de la Ville et qui est complété à 90 % ;
- Le volet 2 qui concerne le suivi de la performance et la mise en place d'indicateurs de gestion, et qui n'est pas encore commencé à l'exception des initiatives et projets pilotes entrepris par la Direction des travaux publics.

Le Service 311 a traité environ 150 000 demandes d'information et d'intervention en 2013. De ce nombre, près de 70 % sont des demandes d'information de premier niveau auxquelles les préposés répondent, et ce, sans que la demande soit transférée à un autre service aux fins d'intervention. À l'inverse, près de 30% des demandes traitées par le Service 311 exigent une intervention sur le territoire par des employés de la Ville (p. ex. : Travaux publics) ou un avis d'un fonctionnaire de la Ville (p. ex. : Loisirs, Urbanisme) ; ces demandes sont donc classées de deuxième niveau.

En matière de gestion du Service 311, la Ville s'était fixé comme objectif de former ses employés afin qu'ils possèdent les connaissances et les informations nécessaires pour traiter adéquatement les demandes non urgentes des citoyens. La Ville voulait ainsi s'assurer que le citoyen dispose d'un guichet unique pour formuler ses questions, ses plaintes, et ses demandes d'information et d'intervention.

Un citoyen peut communiquer avec le Service 311 par téléphone, par courriel, sur le site Web de la Ville ou par l'intermédiaire des réseaux sociaux Facebook et Twitter.

### 7.1.2 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 ;
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les lois, les règlements ainsi que les politiques et les procédures administratives en vigueur.

### 7.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu de décembre 2013 à mars 2014 et a porté sur la gestion des principaux risques et l'efficacité des contrôles rattachés au processus de gestion et de prestation du Service 311 :

- les mandats, les procédures et les lignes directrices que s'est données la Direction générale adjointe ;
- les outils technologiques utilisés pour traiter des demandes des citoyens ;
- la formation offerte aux employés ;
- les mécanismes de communication entre les différents services de la Ville ;

- l'évaluation de la prestation des services offerts aux citoyens ;
- la préparation de rapports de gestion et la reddition de comptes.

### 7.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants du processus et observation du travail des préposés du Service 311 ;
- analyse des rôles et responsabilités des principaux intervenants ;
- analyse des documents de formation ;
- analyse des activités soutenant le processus de gestion du Service 311 ; et
- revue des règles et procédures en place.

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

### 7.1.5 Pratiques positives

#### Formation des préposés à leur embauche

Près de 70 % des demandes formulées aux préposés du Service 311 sont réglées promptement par ces derniers, et ce, sans qu'il y ait de transfert d'appels vers d'autres services de la Ville aux fins d'intervention.

Afin d'assurer une bonne prestation de services et l'exactitude de l'information transmise aux citoyens, les préposés reçoivent, à leur entrée en fonction, une formation mettant l'accent sur les outils technologiques qu'ils doivent utiliser dans le cadre de leur travail et les aspects du service à la clientèle. De plus, les nouveaux préposés commencent graduellement à prendre des appels des citoyens et sont alors jumelés à des préposés d'expérience pour répondre aux appels. Ils mettent ainsi en pratique leur formation et se familiarisent avec les outils et les différentes sources d'information mises à leur disposition, dans le but de répondre adéquatement aux questions des citoyens.

Le programme de formation des nouveaux employés est donc adéquat, bien structuré et préparé avec le souci d'offrir un service à la clientèle approprié et efficace.

### Base de connaissances

Les préposés du Service 311 disposent de plusieurs sources d'information, dont la base de connaissances, l'intranet, le portail public de la Ville, l'internet, le répertoire téléphonique des employés de la Ville, la revue de presse, les plans de déneigement et la géomatique, pour répondre aux appels.

La base de connaissances constitue une source d'information cruciale que les préposés consultent ; elle renferme un très grand éventail d'informations et de fiches résumant les activités de la Ville ainsi que les sujets de compétence municipale ou provenant d'autres paliers gouvernementaux. De plus, cette base de connaissances fait l'objet d'une mise à jour hebdomadaire, à même les échanges d'information avec les secteurs de la Ville interpellés.

Les préposés sont donc bien outillés pour répondre aux demandes d'information des citoyens qui comptent pour environ 70 % des appels traités. De plus, la mise à jour de la base de connaissances est effectuée de façon efficiente et permet de bien orienter les préposés du Service 311 dans le transfert d'une demande d'intervention de deuxième niveau, s'il y a lieu, au service de la Ville le plus approprié.

### Encadrement des préposés

La disposition physique des postes de travail des préposés au 311 facilite l'entraide et la communication entre eux ainsi qu'avec les gestionnaires. Le Service 311 offre également de la formation dite « de rappel » ou périodique, avec la collaboration de certains services tels les Travaux publics afin de revoir certaines notions concernant des événements saisonniers.

Les gestionnaires procèdent également à des rencontres hebdomadaires avec les préposés pour les informer de toutes les nouveautés susceptibles de générer des questions des citoyens et sont toujours présents afin de les aider pour des questions de citoyens auxquelles il est plus difficile de répondre.

Ces aspects concernant l'encadrement des préposés du 311 sont adéquats et permettent de maximiser l'efficacité du travail des préposés.

### 7.1.6 Conclusion

À la suite des travaux d'audit réalisés sur l'implantation récente et la gestion du volet 1 du Service 311, malgré les progrès importants depuis 2011, nous pouvons conclure que certaines améliorations devraient être apportées afin d'accroître l'efficacité et l'efficacé du Service 311.

### 7.1.7 Principales observations et recommandations

- Cible de qualité de services aux citoyens et ententes interservices.
- Demandes d'intervention de deuxième niveau et suivi de leur exécution.
- Évaluation de la qualité du service.
- Reddition de comptes.

### 7.1.8 Résumé des commentaires de la direction

La direction partage l'essentiel des conclusions du présent rapport de vérification. À cet effet, des actions ont déjà été prises à la Direction des travaux publics afin de revoir les niveaux de gravité et les délais cibles à atteindre. De plus, un suivi plus serré de la gestion des délais de traitement des requêtes a été mis en place dans cette direction.

Le Service 311 est aussi à préparer un projet d'amélioration de l'application de gestion des requêtes ainsi que d'autres outils informatiques, dans le cadre de la préparation budgétaire 2015.

Le Service 311 a aussi comme objectifs annuels en 2014, la planification et le démarrage du volet 2 de l'implantation du Service 311. De plus, le service estime être en mesure de finaliser le déploiement du volet 1 d'ici la fin de l'année 2014.

# 7.2 Observations

## 7.2.1 Cible de qualité de services aux citoyens et ententes interservices

En matière de qualité de service à la clientèle, il est essentiel que le citoyen soit renseigné sur les services offerts par le Service 311 de sa Ville. La déclaration de services aux citoyens est un outil ayant pour objectif de préciser les engagements stratégiques que la Ville compte prendre afin d'assurer un suivi adéquat des demandes faites par les citoyens dans des délais raisonnables lorsque ceux-ci entrent en contact avec la Ville. La déclaration de services peut aussi servir de balise pour l'élaboration de lignes directrices et d'ententes interservices clarifiant les rôles, les responsabilités, le niveau d'imputabilité et les délais à respecter en matière d'intervention sur le territoire afin d'encadrer tous les intervenants interpellés dans le traitement des demandes formulées et de pouvoir mesurer la performance des services et l'intégrer dans un processus de reddition de comptes.

Bien que l'implantation du Service 311 soit récente, la Ville a réalisé une campagne de communication sur la mise en place et a préparé des documents promotionnels publiés sur le site Web de la Ville pour informer le citoyen des services offerts. La Ville ne dispose toutefois pas d'une déclaration de services aux citoyens ni d'ententes interservices diffusant l'ensemble de ses engagements pour le Service 311.

### Recommandations

- Rédiger un énoncé de cible de qualité de services aux citoyens décrivant les engagements stratégiques que la Ville compte prendre en matière de Service 311 et le diffuser.
- Préciser les niveaux de service requis et le niveau d'imputabilité de toutes les directions quant à la prise en charge des demandes et requêtes sous leur responsabilité, les délais de réponse ou de traitement attendus et à respecter et quant à la reddition de comptes.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Actuellement, plusieurs mesures sont déjà en place afin de définir des cibles plus formelles de service aux citoyens. Entre autres, un guide des normes et procédures – service client est publié depuis plusieurs années. Une nouvelle version devrait d'ailleurs être mise en circulation sous peu.

Sans qu'il y ait formellement de document de déclaration de services aux citoyens, la Ville a très souvent exprimé sa volonté de déployer un service de qualité répondant au besoin de ses citoyens.

Le déploiement du volet 2 de l'implantation du Service 311 dont le démarrage est prévu en 2014, permettra de mieux encadrer les attentes et la mesure de performance du service aux citoyens. Déjà, plusieurs réflexions ont eu lieu afin de mettre en place une approche intégrée de mesure de l'expérience client - citoyen à Longueuil.

De plus, à l'instar de ce qui a été entrepris à la Direction des travaux publics, ce second volet devrait permettre de déterminer, pour l'ensemble des directions, les niveaux de service requis selon le type d'activités ainsi que le niveau d'imputabilité des différents intervenants.

### Responsable et échéancier

Le déploiement du volet 2 du Service 311 sera entrepris à l'automne 2014 et devrait être terminé en 2016 pour l'ensemble des directions.

## 7.2.2 Demandes d'intervention de deuxième niveau et suivi de leur exécution

### Observations

Les gestionnaires du Service 311 estiment qu'environ 30 % des demandes des citoyens formulées au Service 311 exigent soit une intervention sur le territoire par des employés de la Ville, soit l'avis d'un fonctionnaire de la Ville. Le suivi de ces demandes d'intervention est essentiel pour répondre à la mission du Service 311 afin que les citoyens soient desservis efficacement et que les problématiques les plus à risque soient prises en charge dans les plus brefs délais.

Des infrastructures et des outils technologiques sont en place pour traiter ces demandes des citoyens. À ce titre, le préposé du Service 311 génère une requête d'intervention de deuxième niveau qui est acheminée automatiquement vers le service identifié pour la prise en charge.

L'outil en place permet d'indiquer et de consulter l'état des demandes d'intervention, de suivre les problématiques les plus à risque et de prendre des mesures pour servir la clientèle.

Nous avons observé que la Direction des travaux publics, qui assure les interventions sur le territoire et traite près de 90 % des demandes d'intervention formulées au Service 311, a développé un mécanisme de priorisation des demandes de citoyens. Au moment des travaux de vérification, des tableaux de suivi de l'état des requêtes étaient en place et les niveaux de priorisation et les délais de gravité des demandes d'intervention étaient en processus de révision afin qu'il soit possible d'avoir un meilleur portrait du traitement des requêtes selon leur niveau de risque.

Parmi les 25 000 requêtes annuelles acheminées aux Travaux publics, des retards ont été constatés dans le traitement des demandes d'intervention de deuxième niveau selon les critères établis par la direction. Ces retards sont évalués deux fois par mois au comité de gestion et des listes des requêtes sont produites afin de sensibiliser les responsables de leur prise en charge. De plus, un processus de suivi plus serré a démarré à la fin février 2014 et prévoit des rencontres formelles avec chaque responsable pour l'obtention de plans d'action précis sur les requêtes en retard afin d'en accélérer le règlement. Il est à noter que des retards sont parfois attribuables au fait que certaines requêtes sont traitées, mais ne sont pas fermées par les employés dans le système informatique, ce qui fausse l'état des requêtes.

Toutefois, le processus de suivi des demandes d'intervention de deuxième niveau nécessite certaines améliorations :

- Les indicateurs de gestion produits par la Direction des travaux publics reflètent la gravité des requêtes par division. Toutefois, ils ne sont pas pleinement représentatifs du niveau de priorité et du délai de traitement attendu. À cet effet, nous avons relevé un nombre de requêtes identifiées urgentes et datant de 2013 et 2014 qui était toujours ouvertes dans le système lors de notre intervention. Un suivi plus serré de ces requêtes urgentes s'avère essentiel afin de déterminer d'une part si la nature de la requête est réellement urgente et d'autre part si le délai de traitement répond à l'urgence de la situation.
- 10 % des demandes touchent entre autres, les secteurs des loisirs, de l'urbanisme, etc., et l'appel du citoyen traité par le Service 311 est transféré à l'intervenant sans qu'une demande d'intervention de deuxième niveau soit produite ou qu'un courriel soit envoyé. Cette façon de faire ne permet pas de conserver une preuve de la demande du citoyen, d'en vérifier l'état en tout temps et d'effectuer les suivis jugés nécessaires pour les requêtes non traitées.

### Recommandations

- Poursuivre les efforts à la Direction des travaux publics afin de mettre à jour les niveaux de priorisation et les niveaux de gravité et de resserrer les mécanismes de reddition de comptes pour favoriser un traitement plus efficace des requêtes.
- Mettre en place des indicateurs de gestion à la Direction des travaux publics selon les niveaux de priorisation et les délais de gravité établis afin de faciliter le suivi des requêtes les plus à risque.
- Mettre en place un processus de preuve de toutes les demandes d'intervention pour les appels transférés à d'autres directions de la Ville afin de pouvoir en faire le suivi jusqu'au règlement.

## Commentaires et plan d'action de la direction

La Direction des travaux publics a, entre autres, revu au cours du mois d'avril 2014, l'ensemble de ses niveaux de gravité et plus précisément la définition de la notion de requête urgente. Une attention particulière a été demandée à chacune des directions pour la qualification, le traitement et la fermeture des requêtes urgentes.

À notre connaissance, au cours des dernières années, toutes les requêtes, ou portions de requête, pouvant être considérées urgentes ont été complétées dans des délais convenables. Les requêtes identifiées urgentes demeurées ouvertes s'expliquent du fait que certaines requêtes demandent plusieurs actions dont les portions non urgentes sont en mode « planifiées » ; d'autres requêtes ont été mal catégorisées par le demandeur et ne sont pas de nature urgentes, et finalement certaines de ces requêtes n'ont pas été convenablement fermées.

En collaboration avec le Service 311 et la Direction des ressources informationnelles, la Direction des travaux publics a pris l'initiative, en 2012, de développer des outils de suivi de ces requêtes par projet pilote et selon une approche progressive de déploiement. Étant donné le nombre imposant de requêtes et la diversité des champs d'intervention à la Direction des travaux publics, la mise en place de tableaux de suivi reflétant avec pleine justesse l'état de la situation s'est avérée plus complexe que prévu.

Toutefois, d'importantes améliorations ont été réalisées au cours des deux dernières années. Soulignons la nomination d'une chef d'unité travaux publics affectée au service à la clientèle. L'apport de cette fonction a permis notamment d'accélérer la mise en place des requêtes à interventions multiples et des requêtes planifiées ainsi que l'utilisation des numéros d'identification des requêtes et des avis de réponse de fermeture automatisés.

Cependant, d'autres ajustements nécessitant des demandes de changement au logiciel de gestion des requêtes sont actuellement en traitement. Ils devraient être complétés d'ici 2015, en fonction des priorités établies selon les disponibilités budgétaires.

Enfin, concernant le transfert des appels, la Ville a choisi, au moment du déploiement du Service 311, de ne pas comptabiliser les demandes d'information transférées aux différentes directions (niveau 2). Cette décision a été prise en considération des coûts importants que cela aurait pu occasionner au moment du déploiement. De plus, étant donné l'ampleur de la tâche, la Ville a préféré se concentrer sur la gestion et le suivi des requêtes. Il est prévu revoir cette orientation à la fin de la mise en oeuvre du volet 2.

## Responsable et échéancier

Direction des travaux publics en collaboration avec le Service 311 et la Direction des ressources informationnelles  
Amélioration en continu.

## 7.2.3 Évaluation de la qualité du service

### Observations

L'évaluation de la qualité des services offerts aux citoyens est une composante essentielle afin de mesurer le degré de satisfaction des citoyens, et ce, dans une optique d'amélioration continue du service. À cet effet, certains éléments ont été relevés et méritent d'être améliorés :

- Le nombre d'appels faisant l'objet d'une écoute est insuffisant et l'enregistrement des appels n'est fait que pour un bloc d'heures.
- Il y a peu d'indicateurs de mesure de la performance et de normes organisationnelles pour évaluer la qualité des services au moyen de sondages auprès de citoyens.
- Il n'y a pas d'indicateur de gestion permettant de corroborer qu'il y a assez de personnes en place selon l'horaire de travail et en fonction du temps d'attente des appels.

Ces éléments ne donnent pas un portrait optimal du niveau de satisfaction des citoyens à l'égard de la prestation de services, ce qui ne permet pas de cibler les sources d'insatisfaction, d'apporter les correctifs requis, au besoin, dans l'optique d'améliorer la productivité et la qualité du service à la clientèle. Il est à noter que les gestionnaires du Service 311 nous ont informés qu'ils comptaient mettre en place

des indicateurs de performance plus raffinés et un processus de sondage auprès des citoyens afin d'avoir un meilleur portrait de la qualité du service à la clientèle au 311.

### Recommandations

- Mettre en place les correctifs au système d'appels afin que tous les appels reçus au Service 311 soient enregistrés.
- Cibler un échantillon plus représentatif du nombre d'appels à écouter par employé afin d'avoir un meilleur portrait de la qualité du service à la clientèle offert par les préposés.
- Mettre en place des indicateurs de performance de la prestation dans le cadre du volet 2 du projet du Service 311 et les intégrer à un processus d'évaluation de la qualité de services aux citoyens via les fonctionnalités du site Web de la Ville ou par un processus de sondage téléphonique.
- Mettre en place des recommandations découlant des résultats des sondages sur la satisfaction de la clientèle dans une optique d'amélioration continue du Service 311.

### Commentaires et plan d'action de la direction

- De concert avec la Direction des ressources informationnelles, le Service 311 est à planifier pour 2014 le remplacement du système d'écoute des appels qui montre de nombreux signes de désuétude.
- De plus, le Service 311 a pour objectif en 2014 de réviser son processus de suivis échantillonnés des appels.
- Bien que le service utilise actuellement un tableau de bord hebdomadaire pour la gestion de ces interventions et appels, des outils plus précis devraient être développés dans le volet 2 de l'implantation du Service 311.

### Responsables et échéanciers

Direction des ressources informationnelles  
2014

Service 311  
2014

Direction générale adjointe  
2014 à 2016

## 7.2.4 Reddition de comptes

### Observation

La reddition de comptes porte notamment sur les actes posés par les employés et les gestionnaires ainsi que sur les résultats obtenus. Elle peut permettre d'assurer un maximum d'efficacité et d'intégrité des opérations et permettre à la Direction générale, aux citoyens et aux élus d'une Ville de comprendre le déroulement des opérations et la façon dont des améliorations peuvent être apportées aux politiques, aux procédures et aux pratiques internes en la matière.

Le Service 311 prépare manuellement des rapports statistiques mensuels portant essentiellement sur le nombre d'appels, le temps d'attente ou le temps de traitement des appels. Ceux-ci en sont à l'étape d'élaboration préliminaire pour mesurer la qualité, l'efficacité et la performance du secteur.

### Recommandations

Dans le cadre du volet 2 du projet du Service 311, nous encourageons la mise en place d'un processus de reddition de comptes basé sur des indicateurs de gestion et d'un rapport annuel permettant d'éclairer la direction, les élus et les citoyens sur toutes les considérations clés quant à la capacité de la Ville à maintenir ou à améliorer ses pratiques, ses attentes et les résultats escomptés.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Il est effectivement prévu dans le cadre du volet 2 de favoriser une meilleure reddition de comptes des intervenants, notamment par l'ajout de tableaux de bord de gestion.

Le Service 311 proposera, au cours des prochaines préparations budgétaires, l'ajout de ressources consacrées à l'analyse et au suivi des données sur les requêtes afin d'y proposer des cibles d'amélioration dans la réduction et le traitement des requêtes.

### Responsable et échéancier

Direction générale adjointe  
2014 à 2016

# 8.1 Sommaire de gestion

## 8.1 SOMMAIRE DE GESTION

## 8.2 OBSERVATIONS

### 8.1.1 Contexte général

Les eaux usées sont des déchets liquides qui proviennent soit des eaux domestiques de l'habitation, des entreprises et des industries, soit des eaux de ruissellement provenant de la pluie ou de la neige fondante des toits, des pelouses, des stationnements et des routes.

#### VILLE DE LONGUEUIL

# Rapport de vérification Processus de traitement des eaux usées

En vertu de la *Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales* dans certaines agglomérations, l'assainissement des eaux est une compétence d'agglomération, qui ne peut être exercée que par la ville centre de Longueuil. En plus de l'usine d'épuration implicitement prévue à la Loi, certains équipements et certaines conduites ont été identifiés par décret comme étant de compétence d'agglomération. Certains de ces ouvrages étant situés à l'extérieur de la ville centre, le Conseil d'agglomération a choisi d'en déléguer l'entretien aux villes liées concernées.

Le processus de traitement des eaux usées pourrait exposer la Ville à un risque environnemental et à des amendes imposées par certains paliers gouvernementaux advenant des dépassements récurrents, des cas de non-conformité au plan des critères de rejets des effluents et des points de surverse.

## Description sommaire du réseau d'égouts

Le territoire de l'agglomération de Longueuil est desservi par un réseau d'égouts étendu sur 2 794 km de conduites souterraines véhiculant les eaux usées. On y retrouve 519 km de conduites combinées (recevant à la fois des eaux sanitaires et des eaux de ruissellement), 1 149 km de réseaux sanitaires et 1 127 km de réseau pluvial.

Les eaux usées sont collectées par le réseau d'interception de l'agglomération et pompées vers le Centre d'épuration Rive-Sud (CERS) par le biais de trois stations de pompage principales : Roland-Therrien, Lafrance et Bachand. Sept autres postes de pompage composent aussi le réseau d'agglomération (Marie-Victorin, VMSL, Viau, Jodoin, De Varennes, De Mézy et Concentrateur). Plusieurs postes de pompage de plus faible capacité sont aussi présents sur le réseau de compétence locale.

Sur le parcours du réseau d'égouts raccordé à la station d'épuration, l'excédent des eaux qui ne peut être dirigé vers les stations de pompage dans certaines conditions particulières (par exemple, urgence, fonte de neige, pluie ou inondation) peut être évacué par le biais de 90 points de surverses situés sur le territoire de l'agglomération. Ces points font l'objet d'un contrôle hebdomadaire, conformément aux exigences du programme de Suivi des ouvrages municipaux d'assainissement (SOMAE) mis en place par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT). Les eaux provenant des réseaux combinés, sanitaires et pseudo-séparatifs (60 %) sont dirigées vers le centre d'épuration de Longueuil pour traitement des eaux usées alors que les eaux provenant des réseaux pluviaux (40 %) sont dirigées directement vers le milieu récepteur, principalement le fleuve Saint Laurent, mais aussi des cours d'eau plus petits.

## Centre d'épuration et de traitement des eaux usées

L'usine d'épuration des eaux usées et les ouvrages d'interception de l'agglomération de Longueuil ont été construits dans le cadre du Programme d'assainissement des eaux du Québec de 1984 à 1992, à un coût total de 575 millions de dollars incluant les stations de pompage et le réseau d'interception.

Le Centre d'épuration Rive-Sud est la deuxième usine en importance au Québec après celle de la Ville de Montréal. Il traite les eaux de la Ville de Longueuil et de trois autres villes liées de l'agglomération, soit Boucherville, Brossard et Saint-Lambert.

Le traitement préconisé à l'usine d'épuration est de type physico-chimique, qui comprend des étapes de dégrillage, de dessablage et de décantation des eaux usées. Les eaux dépolluées, appelées « effluent », qui respectent les normes de rejet de phosphore total et de matières en suspension, sont évacuées dans le chenal de la Voie maritime en aval de l'île Charron. Par ailleurs, les boues contenues dans l'eau sont épaissies, déshydratées, puis dirigées vers des incinérateurs autocombustibles. Les résidus provenant de l'incinérateur, c'est-à-dire les cendres, sont évacués et recyclés ou valorisés par un fournisseur externe.

La capacité maximale de traitement des eaux au centre d'épuration est de 447 000 mètres cubes par jour et son débit de conception quotidien moyen est d'environ 330 000 mètres cubes, soit l'équivalent de 110 piscines olympiques.

Le budget d'exploitation 2013 de l'activité d'assainissement des eaux usées se détaille comme suit :

- budget de 7 millions de dollars pour l'usine d'épuration composé principalement des postes suivants : contrat d'impartition (2,5 millions de dollars) ; produits chimiques (1,9 million de dollars) ; électricité (740 000 \$) ; services de collecte de résidus à l'usine (639 000 \$) ; et entretien et réparation des équipements (590 000 \$).

- budget d'exploitation de 1,3 million de dollars pour les stations de pompage, incluant une dépense d'électricité d'environ 1 million de dollars.

Ce budget global de 8,3 millions de dollars correspond à environ 3 % du budget total de l'agglomération de Longueuil.

Par ailleurs, les investissements requis pour assurer la pérennité et le maintien aux normes des équipements d'assainissement de l'agglomération sont de 130 millions de dollars sur une période de 15 ans, tel qu'il est inscrit au programme triennal d'immobilisation.

Depuis sa mise en service en 1992, l'exploitation du CERS a toujours été effectuée par une firme externe. Cette firme est responsable entre autres de l'exploitation quotidienne du traitement des eaux usées à l'usine, de l'entretien préventif des équipements, de la mise en place de mesures de prévention en matière de santé et sécurité au travail, de l'utilisation optimale de produits chimiques dans le procédé de traitement, de la préparation et de la gestion des budgets ainsi que de la production de rapports destinés à la Ville et aux différents paliers gouvernementaux.

À la suite d'un appel d'offres public, la Ville a octroyé à la même firme, en août 2013, un nouveau contrat de l'ordre de 2,5 millions de dollars pour une période de 3 ans avec option de prolongation.

L'exploitant de l'usine doit assurer une présence à l'usine 24 heures sur 24 et 365 jours par année pour le traitement continu des eaux usées. Une équipe de 23 personnes composée d'opérateurs en assainissement des eaux, de contremaîtres, de mécaniciens, de techniciens en laboratoire et d'employés administratifs est en place pour assurer la relève des quarts de travail. Ces effectifs sont également présents pour assurer l'exploitation et l'entretien des stations de pompage.

## Cadre réglementaire

Au Canada, les paliers fédéral et provincial règlementent la qualité des rejets des ouvrages d'assainissement des eaux usées, tandis que les municipalités ont la responsabilité de respecter ces règlements dans le cadre de leurs activités de collecte et de traitement des eaux usées. Le 17 février 2009, le Conseil canadien des ministres de l'Environnement (CCME) a adopté la Stratégie pancanadienne pour la gestion des effluents d'eaux usées municipales. Le cadre réglementaire de cette stratégie a récemment été entériné par les gouvernements fédéral et provincial et touche les règlements suivants auxquels l'agglomération de Longueuil doit se conformer :

- Le règlement fédéral sur les effluents des systèmes d'assainissement des eaux usées comporte des normes minimales obligatoires relativement à la qualité des effluents et aux obligations de surveillance, de tenue de registre et de production de rapports.
- Le règlement provincial adopté le 27 décembre 2013 sur les ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées couvre des normes de rejet, de débordements, de compétences du personnel, de reddition de comptes et de production d'avis au Ministère.
- De plus, en lien avec la Stratégie pancanadienne, le ministère du Développement durable, Environnement, Faune et Parc (MDDEFP) a émis une position ministérielle selon laquelle aucun projet d'extension de réseau d'égout susceptible de faire augmenter la fréquence des débordements d'égouts unitaires, domestiques ou pseudo-domestiques ne sera autorisé à compter du 1<sup>er</sup> avril 2014.

D'autres règlements encadrent des activités plus spécifiques liées à l'assainissement des eaux.

- Le règlement sur l'enfouissement et l'incinération des matières résiduelles (REIMR) encadre les activités d'élimination de matières résiduelles afin qu'elles s'exercent dans le respect de la sécurité des personnes et de la protection de l'environnement.

- Le programme de suivi de la station d'épuration pour le volet « exploitation » exigé par le MAMROT permet de vérifier si les exigences de rejet pour chaque station d'épuration sont respectées.
- Le programme de suivi de la station d'épuration pour le volet « suivi des ouvrages de surverse » exigé par le MAMROT requiert que l'exploitant prenne certaines mesures pour assurer le bon fonctionnement des ouvrages de surverse et pour en faire le contrôle.
- Enfin, le règlement de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) qui limite le déversement de contaminants dans les réseaux, selon des concentrations et des quantités maximales, s'applique à l'ensemble des immeubles desservis par le CERS.

Toutes ces exigences réglementaires comprennent des standards de plus en plus élevés et sévères au fil des ans, dans le but de protéger l'environnement, ce qui engendre des enjeux techniques et financiers majeurs pour toutes les municipalités du Québec.

### Cadre de gestion

L'administration du contrat avec l'exploitant de l'usine relève de la Direction du génie. Plus particulièrement, il est sous la responsabilité du chef de service traitement des eaux et planification des infrastructures. Ce gestionnaire est également responsable des activités de production de l'eau potable ; de la planification et de la réalisation des projets d'immobilisation relatifs aux équipements de traitement des eaux ; de la planification des réseaux de conduites d'eau potable et d'eaux usées pour assurer le développement du territoire de l'agglomération et la desserte adéquate de tous les usagers ; ainsi que du contrôle des rejets industriels. Toutes ces activités relèvent de la compétence du Conseil d'agglomération de la Ville de Longueuil.

### Effectifs en place

L'agglomération de Longueuil dispose d'une équipe totale de 30 personnes pour la gestion du processus de traitement des eaux usées, qui sont réparties dans la division des plans directeurs, la division Ingénierie industrielle, la division du suivi des rejets industriels et l'usine d'épuration.

### Projets d'immobilisations

Le plan d'immobilisations 2013-2015 relatif au centre d'épuration des eaux usées et aux équipements d'agglomération de la Ville est d'environ 20 millions de dollars et se compose principalement du projet de mise aux normes des incinérateurs pour les émissions de gaz afin de se conformer à la réglementation, de la réalisation d'un plan de gestion des surverses pour répondre aux exigences de la stratégie pancanadienne concernant les débordements, et du remplacement des équipements d'assainissement de l'agglomération (usine et stations de pompage) étant donné leur désuétude.

Le programme d'immobilisations à moyen et long terme de 130 millions de dollars est toutefois beaucoup plus imposant puisque la chaîne de traitement nécessitera des modifications majeures et plusieurs équipements désuets devront être remplacés.

#### 8.1.2 Objectifs de la vérification

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

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

### 8.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours de la période d'octobre 2013 à janvier 2014 et a porté sur la révision et l'évaluation du processus de traitement des eaux usées, notamment sur les éléments suivants :

- les orientations et le cadre de gestion dont la Ville s'est dotée ;
- les enjeux reliés aux aspects règlementaires ;
- l'exploitation quotidienne de l'usine par un sous-traitant ;
- le suivi des rejets industriels ;
- les mécanismes de surveillance exercés par la Ville auprès de l'exploitant de l'usine ; et
- les rapports de gestion et la reddition de comptes.

Il est à noter que la planification et la gestion des projets d'immobilisations touchant le processus des eaux usées n'étaient pas visés par le présent mandat de vérification. Toutefois, la Ville dispose d'une étude récente qui donne un diagnostic des équipements du CERS et des équipements d'agglomération.

### 8.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants impliqués dans le processus ;
- analyse des rôles et responsabilités des principaux intervenants clés ;
- observation des opérations du centre d'épuration des eaux usées ;
- corroboration des opérations par rapport aux exigences règlementaires ;

- tests sur base d'échantillonnage concernant l'entretien préventif des équipements, le niveau de compétence des employés de l'usine, les résultats d'échantillonnage des affluents et des effluents, et les rapports transmis aux différents ministères ;
- analyse des meilleures pratiques en traitement des eaux usées et en matière de santé et sécurité, en collaboration avec deux experts du domaine ; et
- balisage des effectifs affectés au processus de traitement des eaux usées auprès de deux villes du Québec.

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

### 8.1.5 Pratiques positives

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

- La Direction du génie a obtenu des études réalisées par une firme d'ingénieurs-conseils qui font état de recommandations concernant les essais nécessaires, les mises aux normes, les mises à niveau des équipements désuets du réseau d'égouts et du centre d'épuration, les modifications au réseau de surverses et l'agrandissement nécessaire pour les opérations du centre d'épuration des eaux usées. Ces pistes d'amélioration sont basées sur la stratégie pancanadienne du Conseil canadien des ministres de l'Environnement (CCME) et constituent des outils qui guideront la Direction du génie pour l'implantation d'actions progressives visant à continuer d'assurer la conformité des opérations à la réglementation à court et à long terme.
- La veille des enjeux règlementaires des différents paliers gouvernementaux est exercée de façon proactive par la Direction du génie afin de gérer le risque environnemental et de minimiser les risques de non-conformité pouvant entraîner des amendes pour la Ville. À cet effet, plusieurs efforts soutenus ont été mis de l'avant à la suite de l'ajout de deux nouveaux règlements, soit celui

du gouvernement fédéral officialisé le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et celui du gouvernement provincial approuvé le 27 décembre 2013, qui comportent plusieurs échéanciers de conformité.

- Depuis 2005 (à l'exception de l'année 2010), le CERS a obtenu une note de 100 % pour le respect du programme de suivi exigé par le MAMROT. Ceci atteste que les échantillons d'affluents et d'effluents sont conformes aux normes de rejets et sont déposés selon la fréquence prévue.
- Le centre d'épuration fait preuve de rigueur en ce qui a trait à la validation des paramètres de contrôle de qualité des affluents et des effluents effectuée par le laboratoire interne ou le laboratoire certifié.
- Un processus d'identification des pièces de rechange désuètes est en cours au centre d'épuration dans le cadre de l'implantation d'un nouveau système informatisé d'inventaire en 2014.
- Une équipe expérimentée à la Direction du génie et au CERS gère efficacement le processus des eaux usées.

### 8.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure :

- que les études visant à identifier les solutions optimales pour répondre à la stratégie pancanadienne sur la gestion des effluents municipaux (SPGEM) et aux objectifs MDDEFP devront se poursuivre, et que la mise en œuvre des interventions retenues devra se faire à court et moyen terme ; ces nouvelles orientations nécessiteront des efforts et des investissements soutenus au cours des prochaines décennies ;
- que la structure de gestion actuelle doit être renforcée afin d'exercer un suivi plus serré du contrat d'impartition du CERS, afin que la Direction du génie ait une meilleure connaissance des opérations et l'assurance que la totalité des exigences en vertu du contrat sont respectées. À cet effet, un mécanisme de validation indépendant sur base d'échantillonnage du suivi des résultats

des rejets et des surverses doit être mis en place ; la Ville doit aussi exercer une surveillance plus serrée sur le suivi du calendrier annuel d'entretien préventif et sa réalisation, sur la mise en place de meilleurs seuils critiques de traitement des alarmes et sur l'adéquation et la suffisance des protocoles de santé et sécurité au travail de l'usine ;

- que des outils de gestion additionnels tels que l'analyse des risques, un plan de contingence et un plan de sécurité civile pour les espaces clos doivent être mis en place afin d'assurer que l'usine contrôle bien ses opérations et qu'elle est prête à faire face à toute situation d'urgence ;
- que le projet d'acquisition d'enregistreurs électroniques pour les points de débordement doit être complété, que les employés de l'usine ne détenant pas de certificat en assainissement des eaux usées doivent mettre leurs connaissances à niveau et que des échantillons additionnels des rejets doivent être effectués afin de répondre aux exigences du nouveau règlement provincial ;
- que les rôles et responsabilités des différents intervenants impliqués dans le processus de suivi des surverses et que les contrôles qui doivent être exercés sur les débordements non conformes et devant être déclarés au MAMROT doivent être mieux clarifiés ;
- que le suivi des rejets industriels provenant de nouvelles industries qui viennent d'être munies de compteurs d'eau et qui pourraient déverser des rejets toxiques doit être assuré ;
- que des outils informatiques doivent être mis en place afin : d'assurer un suivi plus efficace des industries qui doivent se conformer au règlement de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), de procéder à la planification et à la réalisation des travaux d'entretien préventifs sur les équipements de l'usine et de mettre en place de meilleurs seuils critiques de traitement des alarmes pour le processus des opérations à l'usine d'épuration ;

- qu'il est nécessaire d'évaluer le rendement de l'investissement relatif à l'achat d'un enregistreur en continu à l'usine d'épuration, afin d'optimiser l'utilisation des produits chimiques ;
- que des mesures doivent être prises dans la salle d'épaississement des boues afin d'installer des détecteurs de gaz en permanence, de fermer les portes de ces salles et d'instaurer un protocole d'entrée plus étoffé dans cette zone à risque ; et
- qu'il faut élaborer de nouveaux protocoles ou bonifier les protocoles existants de santé et sécurité au travail pour la livraison de produits chimiques, la protection respiratoire, le sauvetage en espace clos, en hauteur ou lors d'une chute dans un bassin.

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

### 8.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Cadre de gestion.
- Règlementation.
- Exploitation du centre d'épuration.
- Santé et sécurité au travail.
- Sécurité civile.

### 8.1.8 Résumé des commentaires de la direction

Il est important de souligner que le CERS respecte actuellement toutes les normes et les critères de rejets en vigueur. Toutes les redditions de comptes exigées, tant au niveau fédéral que provincial, sont aussi actuellement réalisées.

La direction est consciente des enjeux majeurs liés au cadre réglementaire changeant, au vieillissement des équipements et à l'accroissement des besoins liés au développement du territoire de l'agglomération.

Depuis plusieurs années déjà, la Ville a entrepris la réalisation d'une étude majeure visant à planifier les besoins en assainissement de l'agglomération. L'agglomération de Longueuil fut ainsi une des villes les plus proactives du Québec en termes d'évaluation des impacts de la Stratégie pancanadienne sur la gestion des effluents municipaux (SPGEM). La mise en œuvre de cette stratégie représente un défi technique et financier majeur qui nécessitera des efforts soutenus au cours des prochaines décennies. La direction a impliqué dans sa démarche les représentants techniques des villes liées et des ministères concernés. De cette démarche découle un plan d'action qui sera soumis sous peu aux instances de l'agglomération de Longueuil.

Compte tenu de ces enjeux, la direction a proposé en 2012 la création d'une division ingénierie industrielle. Cette division a été autorisée et l'embauche des ressources sera complétée sous peu. Cette équipe multidisciplinaire prendra en charge les grands chantiers industriels de l'agglomération et verra à optimiser les investissements.

La direction considère également qu'il y a lieu de bonifier la structure d'encadrement de gestion du CERS compte tenu de l'importance des budgets, du caractère critique de l'activité, et des défis associés à la pérennité des équipements et aux nouvelles normes. Dès 2012, elle a proposé la création d'une division « traitement des eaux usées ». Cette division doit être présentée sous peu aux instances et pourrait voir le jour à la fin de 2014 grâce à l'utilisation d'une nouvelle clause de reprise des activités de « gestion » intégrée au contrat d'exploitation.

Rappelons que les conditions du contrat donnent à l'exploitant des obligations de résultats. Les ressources internes que la direction propose de mettre en place permettraient d'améliorer, entre autres, le contrôle des budgets, la qualité des données transmises aux instances gouvernementales et la connaissance

fine de l'exploitation, ainsi que de s'assurer que les activités d'entretien préventif et correctifs sont réalisées dans les règles de l'art. À cet effet, le remplacement du logiciel d'entretien préventif permettra de mieux contrôler les actions requises pour entretenir adéquatement les équipements.

En ce qui concerne la santé et la sécurité des travailleurs, celle-ci relève de l'employeur et donc dans le présent cas, de l'exploitant du CERS. De fait, des démarches sont en cours afin, d'une part de clarifier les obligations juridiques de la Ville et de son fournisseur en cette matière, et d'autre part, de voir à procéder aux ajustements nécessaires.

Par ailleurs, bien que l'ensemble des risques soit déjà implicitement pris en compte dans la conception des ouvrages, qui comporte des mesures de contingence des équipements critiques (par exemple, des alarmes, la redondance des équipements, des génératrices), la direction reconnaît qu'une analyse de risque formelle pourrait être réalisée. Ces activités seront planifiées à court terme.

Actuellement, le suivi des surverses d'égout est effectué selon les méthodes édictées par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT). Ce dernier exige que les municipalités améliorent la qualité du suivi en instrumentant les points de contrôle. La direction a lancé un projet pilote visant à identifier les meilleures technologies pour l'enregistrement des événements de surverse. Ce projet pilote permettra de procéder au choix des appareils pour l'ensemble des 90 points de débordement de l'agglomération dans les délais prescrits par le Règlement sur les ouvrages municipaux d'assainissement des eaux (ROMAE). L'implantation des nouveaux enregistreurs devrait être complétée à la fin de l'année 2015. Entre-temps, des rappels sont faits à chaque ville liée délégataire sur les obligations de suivi et de reddition de comptes.

Finalement, le suivi des rejets industriels est en place depuis plusieurs années sur le territoire de l'agglomération et il est fait de façon adéquate dans le respect des normes édictées par la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). Cette activité sera facilitée par le déploiement d'un système de gestion automatisé des dossiers. Ce système est actuellement en phase d'implantation et devrait être pleinement opérationnel à l'automne 2014. Il va de soi que la récente installation systématique de compteurs d'eau dans les immeubles non résidentiels permettra d'étendre le suivi industriel aux entreprises pour lesquelles une caractérisation est obligatoire en lien avec leur forte consommation d'eau.

## 8.2 Observations

### 8.2.1 Cadre de gestion

#### Structure pour la surveillance du contrat avec l'exploitant

##### Observations

Depuis l'ouverture du centre d'épuration des eaux usées de l'agglomération de Longueuil en 1992, plusieurs processus d'appels d'offres ont été faits concernant l'exploitation de l'usine et les différents contrats ont été octroyés à la même firme.

Compte tenu de l'ampleur des responsabilités de l'administrateur de ce contrat, celui-ci a peu de temps à consacrer à la gestion directe du contrat d'exploitation afin de s'assurer que le mandataire respecte ses obligations contractuelles et travaille de façon diligente.

Ce contrat d'impartition n'a jamais permis à la Ville d'acquérir une connaissance pointue des opérations du CERS. Il rend le changement d'adjudicataire plus difficile en créant un quasi-monopole. Peu de firmes peuvent en effet se qualifier et offrir une équipe suffisamment importante et expérimentée pour soumissionner. La preuve en est qu'il n'y a eu qu'un seul soumissionnaire lors du dernier appel d'offres.

### Recommandation

La direction devrait mettre en place une structure de gestion plus optimale permettant d'exercer un suivi plus serré du contrat d'impartition du CERS afin que la Direction du génie ait une meilleure connaissance des opérations et l'assurance que les exigences en vertu du contrat sont respectées.

### Commentaires et plan d'action de la direction

La direction considère qu'il y a lieu de bonifier la structure d'encadrement de gestion du CERS. Dès 2012, elle a proposé la création d'une division « traitement des eaux usées » dans le cadre du dépôt du budget d'exploitation et le principe avait été retenu. Cette division doit être présentée sous peu aux instances et pourrait voir le jour à la fin de 2014 grâce à l'utilisation d'une nouvelle clause de reprise des activités de « gestion » intégrée au contrat d'exploitation.

### Responsable et échéancier

Direction du génie  
Novembre 2014

### Absence d'analyse de risques

#### Observation

Il n'existe pas présentement de matrice de risques permettant de classer et d'analyser les principaux risques auxquels l'usine d'épuration, les stations de pompage, les réseaux de conduites et les points de surverse sont exposés, et d'évaluer si les mesures de contrôle en place sont suffisantes pour mitiger ces risques.

#### Recommandation

La direction devrait préparer une matrice des risques liés au processus de traitement des eaux usées en collaboration avec l'exploitant et renouveler cette évaluation sur une base régulière.

### Commentaires et plan d'action de la direction

La Ville possède déjà un plan de mesures d'urgence général. La conception même de l'usine permet aussi de pallier les principaux risques tels que les bris d'équipements par la redondance ou les

dérivations (by-pass). Des génératrices d'urgence permettent également d'assurer le fonctionnement des équipements critiques en cas de pannes. Les lignes d'alimentation électrique des principaux postes de pompage sont des lignes réservées et prioritaires. Toutes ces mesures permettent la mitigation de l'ensemble des risques opérationnels. Il pourrait toutefois être utile de développer un plan d'intervention particulier au niveau des activités de traitement des eaux usées à l'intérieur même du plan de mesures d'urgence.

Une demande pour s'adjoindre des services d'accompagnement afin de réaliser cet exercice sera présentée à court terme. L'analyse de risques pourrait donc être réalisée en collaboration avec l'exploitant et les directions concernées (génie, incendie, travaux publics, ressources matérielles et informatiques, etc.)

### Responsable et échéancier

Direction du génie  
2016

### Absence de plan de contingence et de continuité des opérations

#### Observations

Le plan de contingence et de continuité des opérations est une aide à la gestion qui permet de définir les moyens et les stratégies à appliquer en cas de situations d'urgence ou de crise et d'assurer ainsi une prise d'action rapide des processus opérationnels.

Il n'existe pas de plan de contingence permettant de cibler les principales menaces auxquelles le processus des eaux usées pourrait être exposé à la Ville. Il pourrait donc être possible que la Ville ne soit pas adéquatement prête et préparée à faire face à toute éventualité.

#### Recommandation

La direction devrait développer un plan de contingence en collaboration avec l'exploitant pour faire face aux situations d'urgence.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Comme il est indiqué précédemment, la conception même de l'usine permet la mitigation de l'ensemble des risques opérationnels. Les procédures actuelles permettent la continuité des opérations en liens avec les principaux périls inhérents à l'opération d'une exploitation telle que le CERS.

Toutefois, considérant que le CERS est en exploitation depuis plus de 20 ans, il est possible qu'il y ait un intérêt à ce que certaines facettes de l'exploitation non couvertes actuellement par les mesures de contingence initialement prévues le soient. Ainsi, les paramètres de gestion de l'usine pourraient être revus et on pourrait y intégrer une analyse formelle de risques. Une demande pour s'adjoindre des services d'accompagnement sera présentée à court terme afin d'entreprendre la confection d'un plan de contingence pour les opérations d'assainissement, en parallèle avec l'analyse de risques citée au point précédent. Le rythme de réalisation du plan de contingence sera fonction de la consolidation de la structure de la Division du traitement des eaux usées.

### Responsable et échéancier

Direction du génie  
2016

## 8.2.2 Réglementation

### Stratégie pancanadienne sur la gestion des effluents municipaux (SPGEM)

#### Observations

Tel que le prévoit la position ministérielle du MDDEFP, aucun projet d'extension du réseau d'égouts susceptible de faire augmenter la fréquence des débordements d'égouts sanitaires, domestiques ou pseudo-domestiques ne sera autorisé à partir du 1<sup>er</sup> avril 2014. À cet effet, l'agglomération de Longueuil doit élaborer un plan d'action détaillé et le soumettre au MDDEFP. Ce plan vise à identifier des solutions compensatoires permettant d'éviter l'augmentation de la fréquence des débordements afin de poursuivre le développement sur le territoire de l'agglomération.

Des actions sont présentement en cours par la Direction du génie afin de répondre à cette nouvelle exigence réglementaire. La Direction du génie se montre proactive en émettant des communications et en organisant des rencontres avec le MDDEFP. Un comité technique a aussi été mis en place et regroupe des représentants techniques des villes liées. La Direction du génie progresse dans sa phase d'analyse des orientations stratégiques afin de se conformer à la stratégie pancanadienne et prend très au sérieux ces enjeux réglementaires.

La Ville doit maintenant passer à l'étape d'un engagement, entériné par résolution du conseil municipal, à déposer un plan de gestion à l'intérieur d'un délai maximal de trois ans de cet engagement et à assurer la réalisation de mesures compensatoires prévues dans ce plan à l'intérieur d'un délai maximal de cinq ans après son approbation par le MDDEFP. Ceci assurera des actions progressives qui permettront de maintenir les opérations d'eaux usées conformes à la réglementation.

Des investissements majeurs seront nécessaires tant au niveau du réseau d'égouts pour éviter des surverses qu'au centre d'épuration des eaux usées pour en augmenter la capacité de traitement afin de satisfaire les augmentations futures de débits et de charges polluantes provenant de nouveaux développements, et ainsi éviter des dérivations additionnelles et un effluent non conforme.

#### Recommandation

Dans un avenir très rapproché, la direction devrait mettre en place les ressources nécessaires au développement et au dépôt du plan de gestion des débordements au MDDEFP d'ici 2017 et à la mise en œuvre des stratégies si l'agglomération de Longueuil ne veut pas freiner son développement.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Les démarches d'analyse et de planification entreprises par la Division des plans directeurs seront poursuivies activement, en collaboration avec le MDDEFP et les villes liées.

D'ici la fin mai 2014, un plan d'action sera présenté afin que le Conseil d'agglomération s'engage à élaborer et à mettre en œuvre un plan de gestion des débordements, tel que l'exige le MDDEFP. Ce plan inclura le financement et la réalisation d'études de faisabilité permettant d'identifier les solutions optimales à mettre en œuvre.

Le rythme de réalisation du plan de gestion des débordements sera fonction de la consolidation de la structure des Divisions plans directeurs et Ingénierie industrielle.

### **Responsable et échéancier**

Direction du génie :  
Adoption d'un plan d'action  
Été 2014

Dépôt d'un plan de gestion des débordements  
2017

Mise en œuvre des interventions prévues  
au plan de gestion  
2017 à 2022

### **Normes spécifiques au règlement provincial sur les ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées (ROMAE) officialisé le 27 décembre 2013**

#### **Observations**

##### **Normes de débordements**

Présentement, le suivi hebdomadaire des 90 points de débordements sur le territoire de l'agglomération de Longueuil s'effectue de façon visuelle en vérifiant le déplacement d'un bloc repère installé au point de surverse. Cette méthode, conforme aux directives du MAMROT, indique s'il y a eu débordement de l'ouvrage au cours de la semaine. Cette façon de faire comporte toutefois des limitations ; elle sous-estime le nombre de débordements et expose à un risque d'erreur considérant que la lecture est manuelle.

La Ville de Longueuil progresse avec un projet d'étude ayant pour but de choisir des enregistreurs électroniques permettant d'enregistrer les événements de surverse. L'exploitant doit installer, d'ici le 31 décembre 2015, un appareil permettant

d'enregistrer les débordements d'eaux usées à chacun de ses ouvrages qui ont connu au moins un débordement non causé par un cas d'urgence au cours des trois dernières années précédant le 11 janvier 2013. L'appareil doit permettre d'enregistrer la fréquence des débordements, le moment où ils se produisent et leur durée cumulée quotidienne.

Ces équipements permettront à la Ville de mieux connaître la performance de son réseau d'égouts, en termes de fréquence et de durée des débordements, d'identifier les points de surverse prioritaires et d'optimiser les interventions à mettre en place pour diminuer les débordements.

##### **Normes de compétences**

D'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'exploitation et le suivi du fonctionnement d'une station d'épuration devront être exécutés par une personne titulaire d'un certificat de qualification valide en matière d'exploitation d'ouvrages d'assainissement des eaux usées délivré en vertu d'un programme de formation et de qualification professionnelles établi par le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale ; par conséquent, des changements devront être apportés puisque certains employés actuels ne possèdent pas ces qualifications.

##### **Normes de rejets**

La qualité de l'effluent du centre d'épuration en vertu du nouveau règlement provincial respecte déjà les critères (DBO5C, MES et PH) exigés étant donné que ceux-ci sont déjà surveillés en vertu du règlement fédéral sur les effluents dans les systèmes d'assainissement des eaux usées. Pour ce qui est de la toxicité, une nouvelle analyse est exigée et les résultats de cette composante sont surveillés par l'usine d'épuration depuis octobre 2013.

De plus, en vertu de ce règlement, la fréquence d'échantillonnage des composantes de rejets est fixée à cinq jours par semaine, comparativement à trois fois par semaine en vertu du règlement fédéral, ce qui nécessitera des analyses supplémentaires.

## Recommandations

La direction devrait :

- poursuivre les efforts afin de mener à bien le projet d'acquisition des enregistreurs électroniques pour les points de débordements ;
- exiger un plan d'action auprès de l'exploitant de l'usine pour la mise à niveau des connaissances des employés qui ne détiennent pas de certificat en assainissement des eaux usées ; et
- assurer une surveillance auprès de l'exploitant pour que les échantillons additionnels exigés soient pris afin respecter les normes de rejets du nouveau règlement provincial.

## Commentaires et plan d'action de la direction

L'acquisition des enregistreurs d'évènements est actuellement en voie de réalisation. Une fois le projet pilote complété, un appel d'offres pourra être lancé pour instrumenter l'ensemble des points de débordement avec les équipements les plus appropriés et les plus performants.

L'exploitant est très au fait des futures exigences du ROMAÉ et il a déjà entrepris des démarches auprès du MDDEFP pour faire reconnaître la compétence de ses opérateurs, et ce, avant l'échéance de 2017.

Le nombre d'échantillons hebdomadaires a déjà été augmenté à cinq dès le mois de janvier 2014. Les budgets avaient d'ailleurs été planifiés en conséquence dès septembre.

## Responsable et échéancier

Service du traitement des eaux  
et planification des infrastructures (TEPI) :  
Achat et installation d'enregistreurs d'évènements  
31 décembre 2015

Exploitant du CERS :  
Obtention des certificats de compétence  
pour tous ses opérateurs  
31 décembre 2016

## Programme de suivi des ouvrages de surverse du MAMROT

### Observations

L'objectif principal du programme de suivi des ouvrages de surverse du MAMROT est de vérifier si les exigences de rejets établies pour chaque ouvrage sont respectées par chaque ville.

Le suivi consiste à vérifier s'il y a un débordement au moment de la visite de l'ouvrage ou si un débordement est survenu depuis la visite précédente. Des visites hebdomadaires sont exigées à chacun des ouvrages et ceux-ci doivent être équipés d'un repère de débordement.

Les données de suivi doivent être transmises sur base mensuelle au MAMROT aux fins de contrôle et d'évaluation de la performance des ouvrages selon les exigences de rejets. Un avis de déversement doit être produit et transmis au ministère chaque fois qu'une situation prévue ou imprévue entraîne un déversement d'eaux usées non traitées pour une période supérieure à 48 heures. De plus, il existe un processus de validation indépendant exercé par la Ville de Longueuil, soit la revue de la fiabilité des données de mesures transmises au MAMROT par les différents intervenants.

Lors de notre analyse du processus, nous avons constaté la présence de plusieurs intervenants affectés à la prise de mesure des points de surverse de l'agglomération, l'absence d'un contrôle de validation par la Ville des données relatives aux surverses rapportées par le CERS et une imprécision concernant le suivi par l'agglomération de l'intégralité des avis de déversement de plus de 48 heures déclarés au MAMROT par rapport aux données transmises.

Ces éléments affaiblissent le contrôle exercé sur les ouvrages de surverse et ne garantissent pas que ce processus est géré de façon efficace et efficiente et respecte les exigences du programme du MAMROT.

## Recommandations

La direction devrait clarifier les rôles et responsabilités des différents intervenants impliqués dans le processus de suivi des surverse ainsi que les contrôles qui doivent être exercés sur les débordements non conformes et devant être déclarés au MAMROT.

## Commentaires et plan d'action de la direction

Régulièrement, des messages sont transmis aux principaux intervenants mandatés à cet effet, pour leur rappeler leurs obligations.

*L'entente intermunicipale sur la délégation de compétence du conseil d'agglomération concernant l'entretien de certains équipements et infrastructures d'intérêt collectif prévoit, à l'annexe 1, les exigences de l'agglomération en regard des activités déléguées. En ce qui concerne le suivi des surverse, les exigences spécifiques se retrouvent dans le guide produit par le MAMROT et disponible sur Internet.*

Le service TEPI a tenu une rencontre de coordination avec les villes liées le 28 février dernier où une sensibilisation à l'importance d'un suivi rigoureux des surverses a été faite. Également, une politique de communication des avis de débordement a été remise à tous les intervenants et le processus de mise en œuvre a débuté. Une demande afin d'obtenir la signature des employés sur les formulaires de suivi a aussi été transmise.

Enfin, le projet d'acquisition des enregistreurs d'évènements a été présenté et débutera sous peu. Sa mise en œuvre permettra d'améliorer le suivi des points de débordements.

## Responsable et échéancier

Service TEPI  
31 décembre 2015

## Transmission et validation des résultats auprès d'organismes réglementaires

### Observations

Selon le règlement fédéral sur les effluents des systèmes d'assainissement des eaux usées, un rapport trimestriel comportant les résultats des données de caractérisation des effluents doit être transmis au MDDEFP. En ce qui a trait au programme de suivi de la station d'épuration sous la gouverne du MAMROT, ce sont les données mensuelles concernant les paramètres de l'affluent et de l'effluent qui doivent être transmises par le biais du site du SOMAE.

L'exploitant de l'usine d'épuration est responsable de transmettre et de valider ces données d'exploitation et la Direction du génie n'exerce pas de contrôle de qualité des données avant leur transmission aux différents paliers gouvernementaux. Bien que les résultats du CERS soient conformes aux exigences du MAMROT et qu'ils soient rapportés par l'impartiteur dans son rapport mensuel, ceci affaiblit le contrôle de qualité exercé par la Ville sur la fiabilité de l'information et des suivis qui doivent être effectués sur les résultats non conformes.

### Recommandations

La direction devrait mettre en place un mécanisme de validation indépendant sur base d'échantillonnage des données transmises au MDDEFP et au MAMROT afin d'assurer une meilleure surveillance des résultats enregistrés par l'usine et rapportés aux différents paliers gouvernementaux.

## Commentaires et plan d'action de la direction

Les analyses effectuées sur les eaux, les boues et les cendres du CERS sont toutes réalisées par un laboratoire accrédité et signé par des biologistes ou chimistes professionnels. Une copie de chaque certificat d'analyse est jointe au rapport mensuel, ce qui permet au gestionnaire de la Ville d'effectuer a posteriori une validation des données transmises. Par ailleurs, le Bilan annuel émis par le MAMROT est toujours soumis à la Ville aux fins de commentaires avant d'être publié, ce qui permet de mettre en lumière, d'expliquer ou de corriger au besoin certaines données avant la publication officielle.

Ce mécanisme est jugé suffisant pour l'instant. Ce point fera toutefois l'objet d'un plus grand encadrement lors de la consolidation de la structure de la Division du traitement des eaux usées.

### **Responsable et échancier**

Service TEPI :  
En continu

### **Suivi des rejets industriels en vertu du règlement de la CMM**

#### **Observations**

#### **Suivi des industries ayant des rejets toxiques**

Le règlement sur l'assainissement des eaux de la CMM a comme objectif d'assurer la protection de l'environnement et la pérennité des investissements en infrastructures d'assainissement en contrôlant la qualité des eaux rejetées dans les réseaux d'égouts et dans certains cours d'eau. L'application a été déléguée de façon volontaire à la majorité des municipalités du territoire. La Ville de Longueuil a accepté la délégation sur le territoire de l'agglomération pour lequel elle a une compétence en assainissement.

La Division du traitement des eaux de la Ville de Longueuil effectue un suivi des rejets industriels auprès de toutes les industries de l'agglomération. De façon plus spécifique, environ une quarantaine d'industries sont tenues de réaliser une caractérisation puisque leur débit d'eaux usées et les quantités de contaminants déversées excèdent les exigences de rejets du règlement ; elles doivent obtenir un rapport certifié attestant la qualité des effluents déversés selon la fréquence prescrite. Advenant des cas de non-conformité, la division exige des plans d'action des industries afin de respecter les exigences du règlement.

De nouveaux compteurs d'eau seront installés dans l'ensemble des industries d'ici le milieu de 2014, ce qui permettra à l'équipe de suivi industriel d'identifier de nouvelles industries assujetties à une caractérisation obligatoire en fonction du volume d'eau consommé et rejeté, et d'étendre le suivi des rejets industriels auprès d'autres industries jugées potentiellement à risque ; toutefois, cet exercice n'est pas encore démarré.

Il est essentiel de poursuivre les mesures de suivi et de prévention en aval auprès d'autres industries ayant potentiellement des rejets toxiques et supérieurs aux normes, étant donné que ceux-ci ont un impact direct sur la qualité et le coût de traitement de l'affluent à l'usine d'épuration des eaux usées.

#### **Outil de suivi des industries régies par le règlement**

Le suivi des industries soumises au règlement de la CMM s'effectue par le biais d'un tableau manuel où sont annotées la fréquence et la date de réception des rapports de caractérisation par industrie ; cette méthode pourrait engendrer des erreurs et n'assure pas une gestion efficace des interventions faites auprès des industries qui doivent déposer des rapports certifiés. Certains dossiers non conformes examinés révèlent que l'historique des actions posées par la Division du traitement des eaux et l'industrie s'avérait difficile à reconstituer.

L'automatisation de cette information permettrait d'avoir un portrait beaucoup plus fiable de la situation de chaque industrie, de générer des alarmes de suivi pour la date de dépôt des rapports de caractérisation, de cibler les retards, et d'avoir un historique de l'évolution des correctifs pris par les industries pour corriger la qualité de leur effluent. Selon les renseignements obtenus, un projet d'informatisation de cette information est en cours avec la Direction des ressources informationnelles.

#### **Recommandations**

La direction devrait :

- démarrer le suivi des rejets industriels auprès des industries où des compteurs d'eau viennent d'être installés et qui pourraient déverser des rejets toxiques ; et
- mettre en place un outil informatisé permettant d'assurer un suivi plus efficace des industries tenues de se conformer au règlement.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Le suivi des rejets industriels est en place depuis plusieurs années sur le territoire de l'agglomération et il est fait de façon adéquate dans le respect des normes édictées par la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). Il va de soi que la récente installation de nouveaux compteurs d'eau permettra d'étendre le suivi industriel aux entreprises pour lesquelles une caractérisation est obligatoire compte tenu de leur forte consommation d'eau. Le suivi est déjà effectué auprès de toutes les industries concernées et se poursuivra.

Par ailleurs, un logiciel de gestion par client industriel est actuellement en phase d'implantation à la division du traitement des eaux. Ce projet permettra de lier les lectures de compteurs d'eau des Industries, Commerces, Institutions (ICI) au suivi des obligations règlementaires de la CMM. Le système devrait être fonctionnel à l'automne 2014.

### Responsable et échéancier

Division du traitement des eaux  
31 décembre 2014

## 8.2.3 Exploitation du centre d'épuration

### Optimisation de la dépense ALUN

#### Observations

L'alun est un produit chimique utilisé dans l'étape de décantation des eaux usées et son coût annuel est d'environ 1,3 million de dollars par année. Ce produit est actuellement ajusté de façon automatique en fonction du débit d'eau qui entre à l'usine. Les opérateurs effectuent des tests de turbidité afin de vérifier la concentration de matières en suspension et d'ajuster l'alun ou le polymère en conséquence. Il est possible qu'une plus grande utilisation de produits chimiques soit faite afin de respecter les normes de rejets, ce qui peut engendrer des coûts supplémentaires et avoir un impact sur le vieillissement des équipements.

Selon notre analyse sommaire concernant la concentration moyenne du phosphore dans le traitement des eaux pour le mois de mars 2013, il y avait un écart de 15 % entre la valeur théorique du dosage d'alun et le dosage réel, ceci pourrait être explicable par des facteurs opérationnels en temps réel ou actuel.

De plus, puisque la Direction du génie de la Ville de Longueuil en collaboration avec l'usine d'épuration s'est dotée d'objectifs de normes de rejets légèrement plus bas par rapport aux exigences du MAMROT, ceci pourrait avoir un impact sur la consommation d'alun.

Un niveau de précision plus élevé du dosage des produits chimiques pourrait engendrer des économies tout en assurant le respect des normes de rejets. À cet effet, l'installation d'un analyseur en continu en amont de l'affluent aiderait à déterminer la mesure optimale d'alun et de polymère qui devrait être utilisé dans le traitement des eaux usées.

### Recommandations

La direction devrait évaluer le rendement de l'investissement relatif à l'achat d'un analyseur en continu pour chaque décanteur afin d'assurer une utilisation plus précise des produits chimiques.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Le mois de référence qui a été utilisé, soit mars 2013, est un des pires mois de l'année en termes de rendement du coagulant, puisque la température de l'eau est très basse. Il est donc normal que le dosage soit plus élevé advenant le cas où le calcul théorique n'a pas pris ce facteur en considération.

Il est aussi normal de viser l'atteinte d'une valeur de turbidité légèrement sous la norme afin de s'assurer de satisfaire aux exigences en tout temps et de ne jamais dépasser la valeur limite. Une analyse plus pointue sera effectuée afin de vérifier si la valeur cible peut être rehaussée tout en conservant une marge de manœuvre sécuritaire.

De façon générale, le dosage d'alun a été amélioré depuis les trois dernières années et se situe en moyenne autour de 33 mg/l. Le dosage est ajusté par les opérateurs grâce à des analyses de turbidité et de phosphates qui sont effectuées toutes les heures, à la sortie de chaque décanteur.

Il est possible que l'installation de turbidimètres en amont et/ou en aval de chacun des quatre décanteurs puisse permettre d'optimiser davantage le dosage. Un projet pilote en ce sens sera réalisé au cours des 12 prochains mois, à même les budgets d'exploitation.

### **Responsable et échéancier**

Service TEPI et exploitant  
Juin 2015

### **Calendrier annuel d'entretien préventif des équipements et suivi des travaux réalisés**

#### **Observations**

#### **Entretien et réparation des équipements de l'usine d'épuration**

Au début de chaque année, l'exploitant du CERS doit présenter à la Ville son calendrier de planification annuelle de maintenance préventive. Les activités d'entretien des équipements et leur fréquence sont déterminées en fonction des exigences du fabricant ou de l'expérience de l'exploitant en traitement des eaux usées.

L'exploitant documente de façon manuelle les maintenances qui sont réalisées sur les équipements de l'usine et les stations de pompage jusqu'à la mise en œuvre d'un nouveau système d'entretien préventif informatisé prévu en 2014.

La revue des travaux d'entretien préventifs à l'usine d'épuration révèle certaines lacunes au niveau de la planification, de la réalisation et du contrôle de qualité des travaux d'entretien, ce qui pourrait nuire au bon fonctionnement du traitement des eaux et augmenter les temps d'arrêt des équipements de l'usine.

#### **Entretien des équipements d'intérêt collectif**

La Ville de Longueuil a signé une entente intermunicipale avec des villes liées relativement à l'entretien des équipements d'intérêt collectif pour les réseaux d'égouts, et celles-ci doivent déposer un rapport mensuel précisant certaines données d'exploitation et les réparations majeures faites sur les équipements.

Toutefois, pour ce qui est des données d'inspection, des vérifications bihebdomadaires sur les équipements, des essais hebdomadaires et des vérifications annuelles qui sont exigées en vertu de cette entente intermunicipale, la Ville de Longueuil ne détient aucune preuve des travaux réalisés par les villes liées. Par conséquent, elle n'est pas en mesure d'évaluer l'étendue des travaux réalisés en fonction des sommes annuelles dégagées.

#### **Recommandations**

La direction devrait :

- mettre en place à la Direction du génie un mécanisme permettant d'exercer une surveillance accrue sur la pertinence du calendrier d'entretien préventif planifié et la suffisance des travaux réalisés sur les équipements par l'exploitant ;
- accompagner l'exploitant dans la mise en place d'un système d'entretien préventif informatisé permettant de générer des fiches d'entretien, d'exercer un contrôle de qualité sur les travaux réalisés et de mettre à jour les travaux complétés ; et
- exercer un suivi plus serré de l'entente intermunicipale afin que la Direction du génie obtienne une reddition de comptes des villes liées lui permettant d'évaluer l'étendue des travaux réalisés sur les équipements d'intérêt collectif.

#### **Commentaires et plan d'action de la direction**

La direction considère qu'il y a lieu de bonifier la structure d'encadrement de gestion du CERS compte tenu de l'importance des budgets, du caractère critique de l'activité et des défis associés à la pérennité des équipements et aux nouvelles

normes. Dès 2012, elle a proposé la création d'une division « traitement des eaux usées ». La direction a prévu, dans le contrat actuel, une clause permettant à la Ville de reprendre la portion gestion du contrat. Une modification de structure sera proposée au Conseil d'agglomération au cours des prochains mois.

Par ailleurs, un projet d'implantation d'un nouveau logiciel d'entretien préventif vient d'être autorisé. Il sera mené à terme par la Direction des ressources informationnelles de la Ville, en collaboration avec l'exploitant et le gestionnaire du CERS. Ce système assurera une plus grande transparence et facilitera le suivi des activités d'entretien. La nouvelle structure de gestion proposée par la direction permettra de s'assurer que les activités d'entretien préventif et correctif requises sont réalisées selon les règles de l'art.

### **Responsables et échéanciers**

Direction du génie :

Mise en place de la nouvelle structure d'encadrement  
31 décembre 2014

Validation de la pertinence des programmes  
Juin 2015

Implantation du système d'entretien préventif  
2015

### **Suivi des alarmes sur les équipements et gestion des clés de l'usine**

#### **Observations**

##### **Suivi des alarmes**

Tous les équipements de l'usine d'épuration et des stations de pompage sont reliés à des automates qui en gèrent le fonctionnement selon différents points de consigne, à partir d'informations provenant de points de mesure ou des autres équipements. La programmation des automates inclut différentes alarmes avertissant les opérateurs d'un dysfonctionnement ou de l'atteinte d'un seuil critique. Ces alarmes sont acheminées aux salles de contrôle et sont enregistrées dans un système d'acquisition de données automatisées.

Les alarmes sont classifiées en deux catégories, soit les alarmes prioritaires qui signalent un incident et les alarmes qui sont des avertissements d'un défaut de fonctionnement, d'une perte de signal ou d'un mauvais contact.

Il est de la responsabilité des opérateurs de l'usine de faire le suivi des alarmes et de les acquitter si une action est prise. Deux gestionnaires consultent sur base sporadique les écrans des salles de contrôle afin d'être informés des alarmes qui sont générées sur les équipements et d'en faire un suivi lors de leur visite dans l'usine.

Notre revue du processus de gestion des alarmes nous a permis de constater ce qui suit :

- de très nombreuses alarmes apparaissent sur base continue sur les écrans des salles de contrôle, ce qui pourrait nuire à la capacité des opérateurs de les traiter, et ce, même si elles sont répertoriées selon deux niveaux ; et
- l'usine n'utilise pas un historique des alarmes en suspens afin d'y exercer un contrôle de qualité permettant d'attester que toutes les alarmes prioritaires et les plus à risque sont prises en charge et réglées promptement.

Ces éléments ne garantissent pas que les interventions sont priorisées et réglées en fonction de seuils critiques, ne permettent pas d'éliminer les alarmes nuisibles ou les fausses alarmes qui pourraient augmenter la tâche des opérateurs.

##### **Gestion des clés**

Un inventaire théorique des clés est maintenu par un employé de l'usine et permet d'avoir un portrait des clés en circulation détenues par chaque employé en fonction de sa tâche.

Toutefois, il n'existe pas de vérification systématique de l'existence des clés pour les endroits les plus à risque et détenues par les employés, afin d'attester leur bonne utilisation et de déceler toute perte de clés pouvant exposer l'usine à un risque de subtilisation de ses actifs.

À cet effet, les clés physiques détenues par un gestionnaire ne concordaient pas à l'inventaire théorique maintenu par l'usine et plusieurs employés disposaient d'une clé maîtresse.

### Recommandations

La direction devrait :

- exiger de l'exploitant la mise en place d'une meilleure configuration des alarmes avec de bons seuils critiques de traitement et de contrôle de qualité afin d'optimiser le traitement des eaux usées et la sécurité des équipements et de l'usine ;
- effectuer un suivi auprès de l'exploitant afin d'avoir l'assurance que les alarmes les plus à risque sont prises en charge promptement ; et
- demander à l'exploitant de réévaluer la pertinence de confier des clés critiques à certains employés de l'usine.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Un projet d'optimisation de l'interface personne-machine est en cours. Il consiste à remplacer les automates déportés et le SCADA (Système central d'acquisition de données automatisées) de l'usine. Contrairement aux anciens équipements, les nouveaux offrent la possibilité de programmer des actions lorsqu'une alarme est reçue. La gestion des alarmes sera donc revue dans le cadre de ce projet.

En ce qui concerne le suivi, la direction croit que la mise en place d'une équipe de gestion interne incluant un spécialiste de procédés permettra d'assurer un meilleur suivi des alarmes. Après analyse, des correctifs supplémentaires pourront être apportés à la configuration des alarmes au besoin.

Par ailleurs, une demande de vérification et de mise à jour de l'inventaire des clés a été adressée à l'exploitant. Une revue conjointe de la distribution des clés sera ensuite effectuée.

### Responsables et échéanciers

Direction du génie :

Mise en place de la nouvelle structure d'encadrement  
31 décembre 2014.

Service TEPI :

Optimisation des alarmes dans le projet de l'interface personne-machine  
31 décembre 2014

Exploitant :

Mise à jour de l'inventaire des clés  
31 décembre 2014

## 8.2.4 Santé et sécurité au travail

### Détecteurs de gaz dans l'usine

#### Observations

Tel que le prescrit l'article 41 de la *Loi sur la santé et sécurité au travail (LSST)*, le milieu de travail doit être exploité de manière à ce que la concentration de tout gaz, poussière, fumée, etc. n'excède pas les limites respiratoires des travailleurs et les normes prévues.

Une des étapes du traitement des eaux usées est l'épaississement des boues qui fermentent dans des bassins de l'usine. Ce processus se déroule dans deux salles et crée de la chaleur et des bactéries. L'usine est munie de détecteurs de gaz en permanence dans la salle des épaisseurs qui sont reliés à des panneaux d'alarme pour la détection de gaz, mais ces derniers ne sont plus fonctionnels, de sorte que les employés de l'usine utilisent toujours des détecteurs de gaz portatifs chaque fois qu'ils effectuent des visites ou des travaux dans cette zone à risque, puisqu'il s'agit d'un « espace clos » au sens de la LSST.

Par ailleurs, les portes des deux salles des épaisseurs et de leur escalier sont toujours ouvertes, ce qui expose à une propagation des gaz dans l'ensemble de l'usine. Lors de la construction de l'usine, les portes des salles d'épasseurs avaient été conçues pour être fermées, toutefois au fil de temps, les portes sont maintenues ouvertes.

## Recommandations

La direction devrait :

- installer en permanence des détecteurs de gaz plus fiables dans la salle des épaisseurs afin de déceler en tout temps le niveau de gaz qui excède la zone respirable pour un travailleur ;
- fermer les portes des salles des épaisseurs des boues et de leur escalier afin de réduire la dispersion des gaz dans les autres secteurs de l'usine ; et
- exiger de l'exploitant l'élaboration d'un protocole de santé et sécurité plus étoffé précisant la procédure d'entrée dans des endroits considérés à risque et dont le niveau de gaz pourrait porter atteinte à la santé des travailleurs (par exemple, analyse des alarmes de détection en permanence, utilisation de sondes pour mesurer le niveau de gaz avant l'entrée et mise en place de protocoles respiratoires à utiliser selon le niveau de contaminant).

## Commentaires et plan d'action de la direction

La salle des épaisseurs est en forte pression négative, ce qui rend impossible le retour des gaz vers les décanteurs. Malgré ce constat, la porte au bas des escaliers sera maintenue fermée par mesure de précaution.

La réparation des détecteurs de gaz permanent est en cours et devrait être complétée d'ici la fin de l'année.

La santé et sécurité au travail (SST) relève de l'exploitant qui en est le maître d'œuvre en regard de la *Loi sur la santé et sécurité du travail* et qui, à ce titre, demeure le seul et unique responsable de ses travailleurs. La Ville doit être prudente dans ses interventions avec l'exploitant pour ne pas se substituer à l'obligation de ce dernier en SST. Une vérification juridique est en cours afin de préciser les rôles et responsabilités de chaque partie dans le cadre du contrat d'exploitation.

À la lumière de cette vérification, la Direction du génie veillera à ce que l'exploitant assume l'ensemble de ses responsabilités en matière de santé et sécurité au travail.

## Responsables et échéanciers

Exploitant :

Réparation des détecteurs permanents - fin 2014

Service TEPI :

Obtention d'un avis juridique et invitation à l'exploitant au besoin - fin 2014

## Protocoles de santé et sécurité au travail

### Observations

L'exploitant de l'usine est responsable de mettre en œuvre des mesures de prévention en matière de santé et sécurité au travail pour ses travailleurs ; il s'est doté d'un manuel comprenant des règlements et des protocoles faisant état des façons de faire pour les situations pouvant affecter la santé des travailleurs. Dans le cadre du présent mandat, un survol de l'existence et de la solidité de certains protocoles jugés les plus à risque a été effectué et à notre avis, certains protocoles devraient être améliorés.

### Livraison de produits chimiques

Il n'existe pas de description claire des rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans la livraison quotidienne d'alun, ce qui ne favorise pas une approche commune de l'aspect sécuritaire lors de la réception du produit chimique en vrac afin de protéger les travailleurs et l'environnement en cas d'un déversement.

### Plan de sauvetage

Des situations d'urgence comme le sauvetage en hauteur, le sauvetage en espace clos ou lors d'une chute dans un bassin de l'usine ne sont pas formellement documentées. Il est de la responsabilité de l'exploitant de l'usine d'être le premier répondant jusqu'à l'arrivée du Service des incendies, qui agit en équipe de soutien tel que l'exige l'article 309 du *Règlement sur la santé et sécurité du travail*.

## Programme de protection respiratoire

L'usine d'épuration dispose d'un protocole de santé et sécurité concernant les cartouches filtrantes pour respirateurs et leur type d'utilisation. Toutefois, ce protocole n'est pas suffisamment étoffé tel que le prévoit l'article 45 du RSST.

Par ailleurs, il n'existe pas, à la Direction du génie, de mécanismes de surveillance par un spécialiste en santé et sécurité du travail permettant d'évaluer si l'exploitant de l'usine respecte les exigences en santé et sécurité du travail afin de protéger adéquatement ses travailleurs.

### Recommandations

La direction devrait :

- exiger de l'exploitant l'élaboration de protocoles de livraison de produits chimiques et de sauvetage en espace clos, en hauteur et pour une chute dans un bassin ;
- exiger de l'exploitant qu'il bonifie le protocole de protection respiratoire en conformité avec l'article 45 du RSST ; et
- mettre en place un mécanisme de surveillance à la Direction du génie permettant d'avoir un niveau d'assurance confortable sur l'adéquation des protocoles de santé et sécurité utilisés par l'exploitant.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Tel qu'il est mentionné précédemment, une vérification juridique est en cours afin de préciser les rôles et responsabilités de chaque partie dans le cadre du contrat d'exploitation.

En attendant les résultats de cette vérification, la Direction du génie sensibilisera l'exploitant concernant les observations décrites ci-dessus ainsi que ses obligations à cet effet.

### Responsable et échéancier

Service TEPI  
Fin 2014

## 8.2.5 Sécurité civile

### Observations

Le Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil dispose d'un plan de l'usine d'épuration des eaux usées qui identifie des voies d'accès et des zones de traitement pour que les équipes de pompiers puissent intervenir.

Certaines situations d'urgence particulières pourraient nécessiter l'intervention du Service de sécurité incendie à l'usine et les mesures d'intervention ont été discutées à notre satisfaction, à l'exception de celle qui suit.

L'agglomération de Longueuil ne dispose pas d'une équipe formée et des équipements nécessaires pour intervenir en espace clos advenant qu'un travailleur de l'usine d'épuration reste coincé dans sa zone de travail. Cette situation n'est jamais survenue au cours des dernières années, mais si un tel incident se produisait, le Service de sécurité incendie demanderait l'intervention des pompiers de la Ville de Montréal en renfort.

Toutefois, l'agglomération de Longueuil ne dispose pas encore d'une entente formelle avec la Ville de Montréal, qui permettrait de décrire les responsabilités de chaque ville impliquée, de définir le service attendu et de préciser les coûts engendrés. De plus, une telle entente ne garantit pas que ce répondant sera toujours disponible pour assurer une couverture de l'incident à l'usine advenant une situation d'urgence.

### Recommandations

La direction devrait négocier une entente formelle avec la Ville de Montréal afin de garantir, à l'intérieur d'un délai précis, la présence d'un répondant advenant un incident dans des espaces clos à l'usine d'épuration.

## **Commentaires et plan d'action du Service de sécurité incendie**

Le Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil intervient dans les locaux de l'usine d'épuration des eaux usées, à l'exception des endroits considérés comme des espaces clos, selon l'article 1 du RSST. Par contre, en vertu des dispositions sur le secours de personnes en difficulté dans un environnement en espace clos, nous faisons appel à une municipalité voisine de l'agglomération de Longueuil détenant une équipe spécialisée et certifiée pour agir lors d'intervention nécessitant une telle compétence.

Seuls les membres d'une équipe de sauvetage technique qui ont suivi une formation homologuée par l'École nationale de police du Québec (ÉNPQ), qui se sont qualifiés et qui sont munis de l'équipement approprié, peuvent entrer dans un espace clos pour y effectuer le sauvetage d'une personne.

Considérant le risque, le Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil a entamé des discussions avec le Service des incendies de Montréal, qui possède une équipe spécialisée en espace clos, afin d'avoir une déserte via une entente de service, entérinée par résolution du conseil de ville.

## **Responsable et échéancier**

Service de la sécurité incendie  
de l'agglomération de Longueuil  
Été 2014

# 9.1 Sommaire de gestion

## 9.1.1 Contexte général

Considérant les délais pour l'obtention des plans d'action de tous les intervenants interpellés par le présent rapport sur le processus de gestion des arénas et que le mandat a été complété à la date limite de finalisation du présent rapport annuel, uniquement un sommaire de gestion y est présenté.

### VILLE DE LONGUEUIL

# Rapport de vérification Processus de gestion des arénas

Il a été convenu avec la Direction de la culture, du loisir et de la vie communautaire que les plans d'action détaillés seront fournis au Bureau de la Vérificatrice générale d'ici le 15 septembre 2014 et que ceux-ci seront mis en œuvre pour l'ouverture des arénas pour la saison 2014-2015. Par la suite, la Vérificatrice générale déposera le rapport final au Conseil municipal de la Ville.

La Ville de Longueuil est propriétaire de six arénas : le Colisée Jean-Béliveau, les arénas Jacques-Cartier, Cynthia-Coull et Émile-Butch-Bouchard et les centres sportifs Olympia et Rosanne-Laflamme.

La gestion de chaque aréna est assurée par un contremaître dans chaque arrondissement, qui supervise des employés cols bleus, à l'exception de l'aréna Émile-Butch-Bouchard qui est gérée en impartition. Ces employés relèvent de la Direction de la culture, du loisir et de la vie communautaire (DCLVC). De plus, la Ville détient un contrat de location d'heures de glace avec une corporation pour l'utilisation du Centre sportif Gaétan-Boucher.

La convention collective des employés cols bleus, dont font partie de nombreux employés des arénas, est actuellement en renégociation, et plusieurs ajustements reliés à l'organisation du travail font partie des enjeux de négociation. L'absence d'une entente de nouvelle convention amène certains inconvénients opérationnels.

Plusieurs autres directions de la Ville interviennent dans la gestion des opérations des arénas, soit la Direction des travaux publics, la Direction des ressources matérielles, la Direction du génie, la Division de la santé et sécurité au travail de la Direction des ressources humaines et le Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil.

Des exigences de qualité et de sécurité doivent être respectées dans les arénas pour assurer la sécurité du public. L'achalandage dans les arénas, la capacité de renouveler l'air frais du système de ventilation de même que l'état de fonctionnement des appareils de combustion tels que la surfaceuse, le coupe-bordure et le système de chauffage sont des éléments pouvant influencer sur la qualité de l'air dans les arénas.

Afin de se conformer aux normes environnementales concernant les systèmes de refroidissement utilisés dans tous les arénas, la Ville de Longueuil a entamé un programme de réfection important de tous ses arénas afin de respecter la nouvelle réglementation concernant l'élimination progressive des réfrigérants HCFC-22 d'ici le 1er janvier 2020. La Ville a déjà complété la mise aux normes de quatre arénas en ce qui a trait au système de refroidissement et à d'autres équipements.

La mise aux normes des arénas Jacques-Cartier et Émile-Butch-Bouchard est prévue d'ici la fin 2016, ce qui met la Ville en excellente position pour respecter l'échéance du règlement concernant l'élimination progressive des HCFC-22.

Malgré ces mises aux normes, les systèmes de refroidissement des arénas peuvent présenter des risques de fuite de gaz. Il est donc nécessaire de prévoir de bons plans de prévention et d'urgence afin de ne pas porter atteinte à la santé des travailleurs et du public.

### 9.1.2 Objectifs de la vérification

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

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

### 9.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu en avril et mai 2014 et a porté sur la gestion des opérations dans les arénas.

L'examen a porté sur les éléments suivants :

- les normes environnementales en matière de système de réfrigération ;
- les rôles et responsabilités des principaux intervenants impliqués dans la gestion des opérations des arénas et la reddition de comptes requise ;
- le respect des différentes lignes directrices encadrant la gestion des arénas ;
- les mesures de prévention en santé et sécurité du travail ;
- le contrôle des principales sources de contaminants ;
- le plan d'entretien préventif et correctif des équipements ;
- les règles de sécurité relatives aux installations, aux équipements et aux personnes ;
- les standards de propreté et d'entretien de la patinoire et des lieux connexes ;

- la gestion de l'entente contractuelle concernant la gestion de l'aréna Émile-Butch-Bouchard ; et
- la formation donnée aux employés des arénas.

#### 9.1.4 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 ;
- revue des plans, des règles et des procédures en place ;
- visite de quatre arénas pour faire l'observation des opérations ; et
- analyse des bonnes pratiques de gestion des arénas en matière de santé et sécurité du travail, en collaboration avec un expert dans le domaine.

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

#### 9.1.5 Pratiques positives

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

- Les mesures prises par la Ville pour la mise aux normes des installations des arénas afin de respecter les normes environnementales en matière de système de réfrigérants.
- L'entretien des principales installations dans les arénas à la date de nos visites.
- La gestion des contrats d'entretien et de réparation en vue d'assurer le bon fonctionnement des équipements des arénas.
- Le système en place pour la prise en charge des alarmes sur les équipements des arénas.

#### 9.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que des améliorations doivent être apportées afin d'accroître l'efficacité et l'efficacités du processus concernant la gestion des arénas :

- la mise en place d'un cadre formel de gestion pour les directions concernées par l'exploitation des arénas ;
- l'officialisation de la formation donnée aux employés et des plans de mesures d'urgence ;
- la mise en place d'un mécanisme de suivi des heures d'utilisation des surfaceuses au propane et d'un programme d'entretien des surfaceuses et des coupe-bordures selon leur utilisation et les recommandations de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) ;
- la mise en place, dans les arénas, de mesures plus performantes de prévention visant à réduire les émissions de contaminants ;
- la mise en place de mécanismes de prise de mesure de concentrations de gaz dans l'air ambiant selon le niveau de risque de chaque aréna et des installations et la tenue de relevés d'échantillonnages de ces gaz ; et
- le suivi plus rigoureux de clauses contractuelles importantes stipulées dans certains contrats.

#### 9.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Encadrement.
- Santé et sécurité du travail.
- Gestion des contrats.
- Sécurité.
- Gestion des requêtes.

### **9.1.8 Résumé des commentaires de la direction**

En collaboration avec les différentes directions concernées, la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire (DCLVC) a déjà entrepris des démarches de mise en œuvre des recommandations, par d'une part, la mise en place à court terme d'initiatives d'amélioration et, d'autre part, par l'élaboration d'un plan d'action concerté.

Plusieurs interventions sont en cours notamment concernant la gestion des surfaceuses et la mise en place de mécanismes plus performants de mesure de concentration de gaz dans l'air ambiant.

À cet effet, soulignons que chacun des projets de mise à niveau des arénas, complétés ou en voie de l'être, comprend un volet de bonification de la santé et sécurité.

La DCLVC agira à titre de responsable et coordonnatrice de la planification et de la réalisation du plan d'action. Ainsi, en plus des interventions déjà amorcées, un plan d'action détaillé sera déposé d'ici la mi-septembre 2014.

# Statut des plans d'action

Au début de 2014, j'ai procédé au dernier 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.

Les résultats de cette vérification ainsi que les plans d'action de la direction ont été publiés dans le rapport annuel 2003 et les résultats des suivis ont été publiés à partir de 2006 dans les rapports

VILLE DE LONGUEUIL

## Suivi Processus de taxation

RAPPORT PUBLIÉ EN 2003 • DERNIER SUIVI

annuels. 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 ont été émises et à la suite des suivis effectués, 16 ont été appliquées et 2 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante.

Depuis le dernier suivi, soit en mai 2013, de légers progrès ont été réalisés de sorte que les deux recommandations restantes sont toujours partiellement appliquées de façon satisfaisante.

***Tel qu'il est mentionné dans l'introduction, aucun suivi additionnel ne sera effectué puisque le rapport de vérification a été produit il y a plus de 10 ans, soit en 2003.***

***La direction s'est malgré tout engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés.***

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	appliquée 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) 95 %	
---	---------	-----------	-----------	---------------------	--

**État actuel**  
 Il reste moins de 341 compteurs à installer. Un appel d'offres sera effectué pour un autre contrat afin de finaliser l'installation des compteurs d'eau restants.  
 Une tarification devrait être établie d'ici décembre 2014 pour une facturation en septembre 2015.

## Sécurité informatique

### Absence d'un plan de relève informatique documenté

Élaborer un plan de relève informatique et le tester périodiquement.	● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● (4) 85 %	
--	---------	-----------	-----------	---------------------	--

**État actuel**  
 La Direction des finances a établi ses besoins de relève en ce qui a trait au service des revenus. Ils doivent maintenant être quantifiés monétairement.  
 Cette révision a été prise en charge par la Direction des ressources informationnelles, qui coordonnera les efforts et visera l'ensemble des besoins corporatifs. Cette direction prévoit embaucher des ressources supplémentaires.  
 Les prochaines étapes seront complétées après l'ajout de ces ressources.  
 L'analyse préliminaire du besoin a été effectuée, mais en raison d'un manque de disponibilité des ressources de la Direction des ressources informationnelles, la réalisation du plan de relève sectoriel ne pourra être amorcée avant la fin de l'année 2014. Une approche impliquant de façon plus importante des conseillers externes sera explorée pour tenter de gagner du temps.

# Statut des plans d'action

Au début de 2014, j'ai procédé au quatrième 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.

## 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 et les résultats des différents suivis ont été publiés dans les rapports annuels 2008-2009 et suivants.

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 ont été émises. Entre 2004 et juin 2013, 18 recommandations ont été appliquées, 3 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante et 3 ont été rejetées.

Pour le suivi de 2013-2014, les trois recommandations restantes sont toujours 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.

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée: progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée: progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

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

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

### Épuration de la liste préparée en vertu de l'article 477.3 de la Loi sur les cités et villes

Faire l'exercice de correction de la liste 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

C'est le statu quo depuis 2012-2013. Selon le rythme d'utilisation du nouveau logiciel, nous verrons si les renseignements qui y sont consignés peuvent être utilisés pour la préparation de la liste mensuelle.

## 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.

● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

● ●  
(4) 70 %

#### État actuel

Un projet avec la Direction des ressources informationnelles a été retenu en 2014. Ce projet prévoit la création des types de fournisseurs. Il est prévu de réaliser ce projet dans un avenir rapproché.

### 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

Nous avons recensé des solutions de rechange à notre processus actuel. Nous n'avons pas statué sur les propositions puisque des modifications au système informatique et l'ajout de personnel sont à considérer. Nous avons maintenu le statu quo.

# Statut des plans d'action

Au début de 2014, j'ai procédé au quatrième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus d'évaluation à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2004-2005, et des suivis ont été effectués à partir de 2009.

Les résultats de cette vérification ainsi que les plans d'action de la direction ont été publiés dans le rapport annuel 2005 et les résultats des suivis

## VILLE DE LONGUEUIL

# Suivi Processus d'évaluation

ont été publiés dans les rapports subséquents. 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 ont été émises et à la suite du premier suivi effectué, 12 recommandations ont été appliquées, 10 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante et 1 n'a pas été appliquée.

En 2012-2013 de légers progrès avaient été réalisés et depuis 2013-2014, des 11 recommandations restantes, 4 ont été appliquées, 6 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante et 1 a été partiellement appliquée de façon insatisfaisante.

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

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	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) 95 %

#### État actuel

Le contrat de services professionnels est échu depuis le 31 mars 2014. Un appel d'offres est présentement en analyse.

D'autre part, la gestion du contrat (principalement des inspections) se fait au moyen du système de la gestion mobile des inspections (GMI).

Les immeubles devant être inspectés sont placés et sont récupérés dans le système GMI après la visite.

La mise en oeuvre sera complétée en 2014.

### 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) 95 %

#### État actuel

Un projet pilote a été mis en place en collaboration avec la Ville de Boucherville pour l'établissement d'une entente de services entre directions. Le projet pilote sera complété en juin 2014.

Un projet d'entente type sera élaboré d'ici septembre 2014.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée 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) 95 %	
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'informatisation des dossiers se poursuit et devrait se terminer à la fin 2014.

La Direction de l'évaluation teste toujours la procédure de révision et de supervision des permis assignés de même que les droits de vérification et d'approbation de valeur. La procédure d'approbation sera rédigée d'ici la fin 2014.

### 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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

### 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 <i>Loi sur la fiscalité municipale</i> .	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ● (2) 30 %		
--	-----------	-----------	-----------------------	--	--

#### État actuel

Un projet de développement géomatique a été initié et la mise en place du Système d'information géographique (SIG) se fera en 2014.

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

### 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.

● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ● <b>(5) 95 %</b>	
● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ● <b>(5) 95 %</b>	

#### État actuel

La correction et l'uniformisation des informations saisies au progiciel – Évaluation se font en continu et devront être terminées pour le transfert aux dossiers modernisés en novembre 2014.

## 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.

● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

### 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 ; le tester périodiquement afin d'en valider le bon fonctionnement.

● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ● <b>(4) 70 %</b>	
-----------	-----------	-----------	------------------------------	--

#### État actuel

Un plan de relève informatique a été préparé pour la portion infrastructure (serveurs, réseaux, copies de sauvegarde). Pour ce qui est des plans de relève sectoriels, il s'agit de démarches faites à la demande de la direction concernée.

Une démarche sera effectuée par la Direction des ressources informationnelles (DRI) à l'automne 2014 pour trouver une firme qui pourra collaborer à la préparation de plans de relève, notamment pour la Direction de l'évaluation.

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

### Politique et procédure de sécurité non documentées de manière officielle

Établir une politique et une procédure officielle en matière de sécurité informatique.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● <b>(4) 70 %</b>	
Communiquer la politique et la procédure à tous les intervenants concernés de la Ville.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●			

**État actuel**  
 La politique a été déposée une première fois, mais n'a pas été adoptée.  
 La révision des meilleures pratiques a amené la DRI à revoir son approche en scindant la politique de sécurité en documents de moindre d'envergure et aux sujets ciblés. Ainsi, une politique de gestion des mots de passe sera déposée en 2014. Des politiques portant sur d'autres sujets jugés pertinents seront proposées par la suite.  
 Une fois adoptés, les documents seront diffusés de la façon appropriée.

### 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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Mettre en place une procédure de gestion des cartes d'accès.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

## Sécurité physique

### Accès aux dossiers d'évaluation non adéquatement sécurisé

Centraliser les dossiers à un même endroit et les conserver dans une salle appropriée.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

# Statut des plans d'action

Au début de 2014, j'ai procédé au quatrième 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.

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

## VILLE DE LONGUEUIL

# Suivi Processus de la paie

## Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2007, 20 recommandations ont été émises et à la suite des suivis effectués, 12 recommandations ont été appliquées et 8 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante.

Depuis 2012-2013, des huit recommandations restantes, trois ont été appliquées et cinq 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.

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée 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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Revoir périodiquement le taux d'écart à analyser	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

### 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 révision des meilleures pratiques a amené la Direction des ressources informationnelles à revoir son approche en scindant la politique de sécurité en documents de moindre envergure et aux sujets ciblés. Ainsi, une politique de gestion des mots de passe sera déposée en 2014. Des politiques portant sur d'autres sujets jugés pertinents seront proposées par la suite.

### 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; les soumettre à des essais périodiques afin d'en valider le bon fonctionnement.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● (3) 60 %	
---	-----------	-----------	-----------	---------------	--

#### État actuel

Le projet d'implantation du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps accuse du retard et la fin est maintenant prévue pour juin 2015. Ainsi, l'implantation du processus complet de paie, qui inclut la gestion décentralisée des horaires et la feuille de temps électronique, ne sera complétée que vers la fin 2014. Les plans de relève opérationnels et informatiques seront complétés à ce moment.

Une démarche sera effectuée par la Direction des ressources informationnelles à l'automne 2014 pour trouver une firme qui pourra collaborer à la préparation de plans de relève, notamment pour le système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée 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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

### Indicateurs de performance au sein des Divisions de la 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

La mise en production ayant eu lieu le 24 mars 2014, les travaux relatifs à la définition des indicateurs de performance ne sont pas complétés en ce qui concerne la Division paie, et ne sont pas documentés. Ces travaux seront faits au cours de 2014. Finalisation souhaitée, fin 2014 (en ce qui concerne le traitement selon les opérations du traitement et du cycle de la paie mises en place en 2014).

### 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 :					
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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;</li> </ul>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ approbation en ligne des feuilles de temps par des personnes dûment autorisées; et</li> </ul>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ production de rapports additionnels en temps opportun afin de répondre aux besoins des directions.</li> </ul>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	

#### État actuel

Le déploiement de la phase 2 concernant la décentralisation de la feuille de temps sécurisée et l'approbation électronique se feront au cours de l'année 2014 et au début 2015.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée 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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

## 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 efficace 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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● <b>(4) 80 %</b>	
---	-----------	-----------	-----------	------------------------	--

#### État actuel

Des échanges d'informations relatives aux données maintenues pour chacun des employés en fonction des plans, des protections et des modalités de traitement, de même que des discussions ont débuté entre les assureurs et la Division des avantages sociaux. Les assureurs doivent évaluer et déterminer quelles données seront nécessaires pour les transferts entre la Ville et l'assureur, pour permettre une gestion efficace des données. La fin des travaux est prévue pour décembre 2014.

# Statut des plans d'action

En avril 2014, j'ai procédé au deuxième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de dotation de la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2011.

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

VILLE DE LONGUEUIL

## Suivi Processus de dotation

### Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2012, 22 recommandations ont été émises et à la suite du deuxième suivi réalisé, 4 recommandations ont été appliquées, 9 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante, 2 ont été partiellement appliquées de façon insatisfaisante, 6 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.

#### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée: progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée: progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

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

## Structure, rôles et responsabilités

### Division des tâches et organisation du travail

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.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●
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.	● ● ● ●	● ● ● ●			
Procéder à la mise à jour du manuel de directives.	● ● ● ●	● ● ● ●			

#### État actuel

Plusieurs rôles ont été paramétrés dans le système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps et certains processus ont été modifiés lors de l'implantation du dossier employé. Toutefois, l'implantation du module de demande de personnel et du module d'offre d'emploi dans le système est retardée. Une demande de développement est présentement en cours avec le fournisseur afin de répondre à nos besoins. Une mise à jour complète des processus et des rôles sera effectuée lorsque les trois phases seront complétées.

L'implantation du volet dotation dans le système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps est reportée et sera effectuée lorsque les trois phases seront complétées.

Fin 2015

## 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 doit être mise à jour en 2014 avant d'être présentée au conseil.

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	appliquée Progrès satisfaisants	
<b>Processus de planification de la relève</b>					
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 %
<b>État actuel</b> La Direction des ressources humaines doit réviser la politique présentée en 2012 à la demande du Directeur général. La mise à jour est prévue en 2014.					
<b>Choix de postes</b>					
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 %
<b>État actuel</b> Le processus de renouvellement de la convention collective des employés cols bleus est toujours en cours. L'harmonisation de l'horaire de travail régulier est priorisée.					
<b>Droits de mutation</b>					
Déterminer une période de prescription minimale de mutation de postes, de concert avec les syndicats.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●			
<b>État actuel</b> Discussions à venir avec le syndicat lors du renouvellement de la convention collective des employés cols blancs en 2015.					

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

### 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.



#### État actuel

La Direction des ressources humaines a préparé un plan annuel d'engagement et de gestion par objectifs qui a été approuvé par la Direction générale et qui a fait l'objet d'une formation aux employés-cadres de la Ville en décembre 2013.

Elle procède présentement à son déploiement.

Les rencontres individuelles avec les supérieurs immédiats afin de fixer les objectifs individuels sont en cours. Finalement, un outil Web qui permettra d'inscrire les objectifs et plans d'action directement à l'écran afin de faciliter la gestion des objectifs est en développement, en collaboration avec la Direction des ressources informationnelles.

Le formulaire d'évaluation du rendement disponible sur l'intranet et remis lors de l'intégration des nouveaux employés a été révisé en avril 2013 afin de remplacer le critère d'appréciation «pleinement satisfaisant» par «répond aux exigences». La procédure relative à ce sujet a également été actualisée en octobre 2013.

Afin d'améliorer la gestion des périodes d'évaluation, des avis ont été paramétrés dans le système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps et permettent aux conseillères de faire un suivi rigoureux avec les gestionnaires. Lorsque le portail gestionnaire sera déployé, ces avis seront également transmis aux gestionnaires.

### 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

Dans le cadre du plan annuel d'engagement et de gestion par objectifs, la direction s'est fixée comme objectif de préparer des questionnaires destinés aux employés cols blancs et aux gestionnaires pour mesurer leur niveau de satisfaction et déterminer un échantillonnage afin de réaliser un sondage d'ici le mois de novembre 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

Lorsqu'un employé permanent quitte l'organisation, la conseillère responsable rencontre l'employé pour connaître les raisons du départ. La rencontre est étoffée par un questionnaire et les informations sont compilées dans un tableau. Les cas problématiques sont portés à l'attention du Directeur des ressources humaines. Lorsque la troisième phase d'implantation du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps sera complétée, la mise en place impliquera la révision du modèle de fonctionnement. Fin 2015

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	
<b>Délais de dotation</b>					
Poursuivre l'implantation de la feuille de cheminement à l'ensemble des dotations.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● (3) 50 %	
<b>État actuel</b> L'implantation du volet dotation (phase 3) dans le système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps est reportée. Lorsque l'exercice sera complété, la mise en place du nouveau système impliquera la révision du modèle de fonctionnement. Fin 2015					
<b>Critères de sélection du personnel col blanc</b>					
Entreprendre, de concert avec les syndicats, une analyse de faisabilité visant l'instauration d'entrevues de sélection pour le personnel col blanc.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●			
<b>État actuel</b> Le renouvellement de la prochaine convention collective est prévu en 2015 et les entrevues de sélection pour les cols blancs feront partie des négociations avec le syndicat à ce moment.  Par ailleurs, une rencontre est faite avec chaque col blanc lors d'un processus d'embauche afin de le conscientiser à ses responsabilités et aux attentes de son secteur. Fin 2015					
<b>Directive relative à l'octroi de mandats d'accompagnement en recherche</b>					
Finaliser le projet de directive administrative concernant les mandats d'accompagnement en recherche de ressources spécialisées, et transmettre l'information aux gestionnaires.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
<b>Coûts du processus de dotation</b>					
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.	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●			
<b>État actuel</b> L'implantation du volet dotation (phase 3) dans le système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps est reportée. Lors de la troisième phase d'implantation du système, la possibilité d'y inclure cette fonctionnalité sera évaluée. Fin 2015					

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée 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

L'implantation du volet dotation (phase 3) dans le système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps est reportée. Lors de la troisième phase d'implantation du système, la possibilité d'y inclure cette fonctionnalité sera évaluée. Fin 2015

### 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

L'implantation du volet dotation (phase 3) dans le système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps est reportée. Lors de la troisième phase d'implantation du système, la possibilité d'y inclure cette fonctionnalité sera évaluée. Fin 2015

### 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.

● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

### Outils et documentation

#### Utilisation optimale des systèmes

Compléter l'analyse des besoins de la nouvelle application, en s'assurant d'y inclure des fonctionnalités informatisées.

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

Procéder à l'informatisation du questionnaire du postulant et de la demande d'emploi.

● ● ● ● ●	● ● ● ● ●			
-----------	-----------	--	--	--

#### État actuel

L'implantation du volet dotation (phase 3) dans le système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps est reportée. Toutefois, la première phase d'implantation du système, c'est-à-dire le dossier employé et la production de la paie, est complétée. Les membres de l'équipe dotation utilisent le tableau de bord pour recevoir différents avis et également pour lancer et compléter le cycle transactionnel lié aux cessations d'emploi pour la plupart des groupes d'employés. Le système est également utilisé pour saisir les résultats des tests administrés aux candidats internes.

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

### Banque de candidatures

Pour faciliter le tri de la multitude de curriculum vitae (CV) 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 de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps.

● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● <b>(3) 50 %</b>	
-----------	-----------	-----------	----------------------	--

#### État actuel

L'implantation du volet dotation (phase 3) dans le système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps est reportée. Lors d'une rencontre avec les représentants des villes ayant déjà implanté ce système, nous avons eu la confirmation que cette fonctionnalité était incluse au module offre d'emploi qui sera implanté en phase 3.

Toutefois, en février dernier la Direction des ressources humaines a signé avec un nouveau fournisseur une entente pour le recrutement sur le Web qui offre un gestionnaire de CV permettant de conserver, de trier et de sélectionner les candidatures directement à l'écran. Cette fonctionnalité a permis de diminuer l'impression quotidienne de CV habituellement reçus par courriel.

### Outils de sélection

Mettre à jour le contenu des tests.

● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

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

## 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

L'implantation du volet dotation (phase 3) dans le système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps est reportée. Lors de la troisième phase d'implantation du système, la possibilité d'y inclure cette fonctionnalité sera évaluée. Des avis devront être paramétrés dans le système afin d'informer les gestionnaires des étapes du processus. Fin 2015

Lors de la mise en production de la demande de personnel, une formation destinée aux gestionnaires et aux membres de l'équipe de soutien administratif est prévue.

### Communication avec les candidats

Définir des normes de communication avec les candidats et informer ces derniers des délais prévus.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	●	(3) 50 %
--	-----------	-----------	-----------	---	----------

#### État actuel

L'exercice d'actualisation des sites Internet et intranet se poursuit. La partie offres d'emploi a été bonifiée afin de mettre en valeur les possibilités de carrière à la Ville. Également, le message transmis aux postulants a été clarifié sur le site Internet, sur le questionnaire du postulant, dans les affichages et dans l'accusé de réception afin de confirmer que seuls les candidats retenus pour le processus de sélection sont contactés.

# Statut des plans d'action

En mai 2014, j'ai procédé au deuxième suivi des recommandations de la vérification opérationnelle concernant 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.

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

## VILLE DE LONGUEUIL

### Suivi

# Mécanismes de contrôle en matière de gestion des sites contaminés

## Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2012, six recommandations ont été émises et à la suite du premier suivi réalisé, trois recommandations ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante alors que les trois autres recommandations ont été partiellement appliquées de façon insatisfaisante.

En mai 2014, les six recommandations sont partiellement appliquées de façon satisfaisante.

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

#### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	appliquée 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.)	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● <b>(4) 80 %</b>	
---	-----------	-----------	-----------	------------------------	--

#### État actuel

L'ensemble des listes a été regroupé dans le système de classification des terrains contaminés à l'exception des rapports de la Direction du génie, à qui une demande a été adressée afin d'obtenir leur liste d'études environnementales effectuées dans le cadre de travaux de construction d'infrastructures. Une partie des études réalisées ont déjà été reçues au Bureau de l'environnement et du développement durable.

La liste, qui constitue une exigence légale pour la Ville, a été incluse dans l'application de géomatique et une mise à jour sera effectuée en mai 2014.

La procédure de mise à jour de ces dossiers sera décrite dans le plan de gestion des terrains contaminés de la Ville de Longueuil.

### 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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ● <b>(5) 90 %</b>	
--	-----------	-----------	-----------	------------------------------	--

#### État actuel

L'inventaire des sites contaminés ou potentiellement contaminés, dont la Ville accepte la responsabilité, est terminé à 92 %. Une mise à jour devra être effectuée de façon périodique.

Au total, 1816 sites sur les 1971 appartenant à la Ville ont été répertoriés et ont fait l'objet d'une évaluation sommaire visant à déterminer de façon préliminaire leur risque de contamination des sols et des eaux souterraines en fonction de trois catégories de risque, soit négligeable (1358 sites), faible à moyen (266 sites) et élevé (192 sites). Les 155 sites restant à évaluer seront en grande majorité classés dans la catégorie à risque négligeable.

Environ 40 % des sites à risque élevé ont déjà fait l'objet d'étude de caractérisation environnementale.

Une évaluation des sites prioritaires qui n'ont pas été caractérisés reste à effectuer.

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

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

<p>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).</p> <p>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).</p>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ● (5) 95 %	
--	-----------	-----------	-----------	-----------------------	--

**État actuel**

La procédure de mise à jour de la Liste des terrains contaminés en vertu de la LQE a été rédigée et transmise aux Directions du greffe et de l'aménagement durable du territoire. Cette procédure comprend également la liste de transmission de cette liste.

Cette procédure sera intégrée au plan de gestion des terrains contaminés et sera également disponible sur le site intranet de la Ville.

Concernant la validation de la liste auprès du MDDEFP, une demande a été effectuée à la direction régionale de la Montérégie au mois d'avril 2013. Cette demande est demeurée sans réponse jusqu'à ce jour.

L'effort nécessaire pour la validation de cette liste par la consultation du Registre foncier est considérable et ne nous apparaît pas justifié. Cet exercice nécessiterait l'analyse de toutes les inscriptions effectuées au Registre foncier de la circonscription de Chambly depuis les 11 dernières années afin de trouver celles qui correspondent à un avis de contamination.

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	appliquée 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. Un échéancier devrait être préparé et les personnes responsables devraient être identifiées. L'élaboration du plan d'action devrait être arrimée à l'évaluation du risque de contamination des terrains de la Ville.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● (4) 75 %	
Implanter un processus de reddition de comptes à la Direction générale quant aux actions réalisées à l'égard des sites contaminés.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● (4) 75 %	

#### État actuel

La rédaction du plan de gestion des terrains contaminés situés sur le territoire de la Ville de Longueuil est en cours. La rédaction du plan devrait être complétée au mois de juin 2014. Celui-ci sera ensuite transmis aux différentes directions concernées de la Ville aux fins de commentaires en vue de la production de la version finale.

Des nouvelles pratiques ont été mises en place pour la gestion des terrains contaminés et un représentant de la direction est présent dans la réalisation des projets de la Ville qui impliquent les terrains (tels que le développement du pôle Roland-Therrien, les transactions immobilières, le développement résidentiel et le redéploiement industriel).

### 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. Il serait pertinent d'identifier clairement les liens entre les responsabilités, les exigences légales (en dresser la liste) et les engagements de la Ville.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● (4) 70 %	
--	-----------	-----------	-----------	-----------------	--

#### État actuel

La rédaction des procédures à suivre par les différentes directions impliquées dans la gestion des terrains contaminés est en cours et ces procédures feront partie intégrante du plan de gestion des terrains contaminés. Une rencontre a eu lieu en décembre 2013 avec le service du développement de la Direction de l'aménagement durable du territoire afin de mettre en place un processus de collaboration visant à transmettre la planification des projets ou des secteurs de développement connus à la Division de l'état de l'environnement du BEDD afin de planifier l'évaluation de l'état environnemental des terrains dès l'initiation du projet ou même avant, dans la mesure du possible.

Des mécanismes de collaboration visant à assurer une gestion adéquate des terrains contaminés seront élaborés et seront inclus dans le plan de gestion des terrains contaminés qui sera terminé pour le mois de juin 2014. Celui-ci sera ensuite transmis aux différentes directions concernées de la Ville aux fins de commentaires en vue de la production de la version finale.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	appliquée 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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● <b>(4) 75 %</b>	
--	-----------	-----------	-----------	------------------------	--

#### État actuel

##### Bureau de l'environnement et du développement durable (BEDD)

La réalisation de l'inventaire des terrains appartenant à la Ville a permis de répertorier 192 sites à risque élevé de contamination. Parmi ces sites, 105 sont visés par la norme comptable SP 3260 et ont fait l'objet d'une évaluation du passif environnemental.

Les 87 autres sites sont actifs et ne sont donc pas visés par la norme SP 3260. Une évaluation du passif a toutefois été effectuée pour 12 de ces sites.

Ainsi, 60 % des sites à risque élevé de contamination ont fait l'objet d'une évaluation du passif environnemental et 40 % de ces sites ont fait l'objet d'étude de caractérisation environnementale.

##### Direction des finances

Des réunions ont eu lieu au cours de l'année 2013 pour établir une méthodologie de sélection des sites. Le personnel du BEDD travaille actuellement à la rédaction du rapport expliquant la méthodologie et le plan de gestion. En 2014, une rencontre est à prévoir avec la Direction de l'aménagement du territoire et la Vérificatrice générale afin de discuter des étapes subséquentes.

# Statut des plans d'action

En avril 2014, j'ai procédé au deuxième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de la cour municipale de la Ville de Longueuil.

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

VILLE DE LONGUEUIL

## Suivi Processus de la cour municipale

### Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2011-2012, quatre recommandations ont été émises et à la suite du premier suivi effectué, trois recommandations ont été appliquées et l'autre a été partiellement appliquée de façon satisfaisante. Pour le suivi 2013-2014, 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.

#### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

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

## Recommandations d'ordre général

### Utilisation de constats manuels

S'assurer que le système embarqué d'émission de constats offrira un moyen de communication directe avec les systèmes de la cour.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● <b>(4) 85 %</b>	
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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● <b>(4) 85 %</b>	

#### 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, la Direction du contentieux et la cour municipale.

Le contrat avec le fournisseur a été octroyé en juillet 2013.

Les tests fonctionnels avec l'application de la cour municipale ont débuté en avril 2014. Le plan de projet prévoit une implantation graduelle à compter de juin et un déploiement complet pour décembre 2014.

# Statut des plans d'action

Au début de 2014, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de gestion des demandes de formation. Cette vérification avait été effectuée en 2013.

Les résultats de cette vérification ainsi que les plans d'action de la direction ont été publiés dans le rapport annuel 2012-2013.

## VILLE DE LONGUEUIL

### Suivi

# Processus de gestion des demandes de formation

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 2012-2013, neuf recommandations ont été émises et à la suite du premier suivi effectué, une a été appliquée, quatre ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante, une a été partiellement appliquée de façon insatisfaisante et trois ne sont pas appliquées.

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

#### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

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

## Planification de la formation

### Détermination des attentes relatives aux compétences par niveau hiérarchique

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.

● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● (3) 60 %	
-----------	-----------	-----------	---------------	--

#### État actuel

Dans le cadre du plan d'engagement et de gestion par objectifs, les étapes de la politique sur la gestion de la relève et des profils de compétences seront précisées.

La politique sur la gestion de la relève sera finalisée pour une mise en oeuvre au cours de 2014.

À cet effet, un budget non récurrent a été approuvé à la fin 2013.

### Planification annuelle des besoins de formation

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.

● ● ● ● ●	● ● ● ● ●			
-----------	-----------	--	--	--

#### État actuel

La direction prévoit mettre en application les plans d'actions prévus au rapport annuel 2012-2013 dans les délais prévus, soit de juillet 2014 à juillet 2016.

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

## Gestion du processus de demande de formation

### Comptabilisation des heures de formation

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.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●
Prévoir, lors de l'implantation du module formation qui sera arrimé au système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps en 2014, la mise en place d'un mécanisme automatisé de validation des heures de formation approuvées avec les heures imputées à la paie.	● ● ● ●	● ● ● ●			

#### État actuel

Cette recommandation a été transmise au pilote du système intégré de gestion des Ressources humaines, Paie et Gestion du temps et il en tiendra compte dans la phase 3 de l'implantation du système intégré de gestion des Ressources humaines, Paie et Gestion du temps.

Fin 2015

### Maintien d'un historique des formations par employé

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 arrimé au système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps en 2014.	● ● ● ●	● ● ● ●			
--	---------	---------	--	--	--

#### État actuel

Cette recommandation a été transmise au pilote du système intégré de gestion des Ressources humaines, Paie et Gestion du temps et il en tiendra compte dans la phase 3 de l'implantation du système intégré de gestion des Ressources humaines, Paie et Gestion du temps.

Fin 2015

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

### Nature des formations demandées par les employés

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.



#### État actuel

Dans le cadre du plan d'engagement et de gestion par objectifs, les étapes de la politique sur la gestion de la relève et des profils de compétences seront précisées.

La politique sur la gestion de la relève sera finalisée pour une mise en oeuvre au cours de 2014-2015.

À cet effet, un budget non récurrent a été approuvé à la fin 2013.

### Justification et approbation des demandes d'autorisation de formation

S'assurer d'obtenir les recommandations des directeurs et leur signature pour toutes les demandes d'autorisation soumises.



#### État actuel

Les directions ont été avisées d'informer les employés du resserrement des autorisations ; la demande de justification au moment de la planification des besoins de formation a été reportée à 2015.

### Évaluation du niveau de satisfaction à l'égard des formations

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.



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.



#### État actuel

Le formulaire d'évaluation sera révisé d'ici décembre 2014; le développement de ce formulaire sera intégré au calendrier de la phase 3 du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps.

Fin 2015

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

### Administration des demandes d'autorisation de formation

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.

● ● ● ● ●	● ● ● ● ●			
-----------	-----------	--	--	--

#### État actuel

Cette demande a été transmise au pilote du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps et elle devrait être intégrée au calendrier de la phase 3.

Fin de 2015

## Communication

### Communication de l'information

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.

● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

# Statut des plans d'action

Au début de 2014, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources et de conformité portant sur le processus de gestion de la santé et sécurité du travail à la Ville. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2012-2013.

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

## VILLE DE LONGUEUIL

### Suivi

# Processus de gestion de la santé et de la sécurité du travail (SST)

## Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2012-2013, 16 recommandations ont été émises et à la suite du premier suivi effectué 12 recommandations ont été appliquées, 3 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante et 1 n'est pas appliquée.

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

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée: progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée: progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	
<b>Prévention et formation SST</b>					
<b>Programmes de prévention</b>					
Élaborer, pour tous les groupes d'emploi, un programme de prévention conforme aux énoncés de la <i>Loi sur la santé et sécurité du travail</i> et qui pourrait prendre en compte les bonnes pratiques observables.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●
Faire approuver les programmes de prévention par les comités SST.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●
Déployer des mécanismes d'assurance de la qualité pour s'assurer que l'ensemble des exigences de la <i>Loi sur la santé et sécurité du travail</i> est respecté pour tous les groupes d'emplois.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●
<b>Suivi et évaluation des activités annuelles de prévention</b>					
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.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●
Procéder à une évaluation officielle de la réalisation du plan d'action en fin d'année.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●
<b>Procédures relatives à la SST</b>					
Documenter les activités de communication et de diffusion retenues.	● ● ● ●	● ● ● ●			
Prévoir un processus de révision et de mise à jour des procédures relatives à la SST.	● ● ● ●	● ● ● ●			
<b>État actuel</b>					
La direction prévoit mettre en application les plans d'action prévus au rapport annuel 2012-2013 à l'automne 2014.					
<b>Fonctionnement des comités SST</b>					
Faire approuver par les syndicats les dérogations quant au nombre de membres siégeant aux comités SST.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●
Documenter au procès-verbal les modifications apportées au calendrier des rencontres et les faire approuver par les comités SST.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●

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

### Procédure de gestion des rapports d'enquête et suivis effectués

Revoir la procédure de préparation des rapports d'enquête.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ● (5) 95 %	
Déployer une procédure assurant que le conseiller en indemnisation reçoive tous les rapports d'enquête.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ● (5) 95 %	
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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ● (5) 95 %	

**État actuel**  
La majorité des procédures a été revue et est maintenant en place. Une formation pour les gestionnaires est prévue à l'automne 2014.

### Gestion des activités de formation en SST

Effectuer une analyse des évènements 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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●			
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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

**État actuel**  
Une formation pour les gestionnaires est prévue à l'automne 2014.

### Gestion des dossiers en indemnisation

#### Repérage des dossiers aux fins de la contestation

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

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

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

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

● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

### Gestion des demandes de partage de coût et des assignations temporaires

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.

● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	●	(3) 65 %
-----------	-----------	-----------	---	----------

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.

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

#### État actuel

Le projet de répertorier les tâches temporaires débutera le 1<sup>er</sup> mai 2014 et la date de fin est prévue pour l'automne 2014.

Une demande avait été déposée pour le budget 2014, mais elle a été refusée. Une nouvelle demande sera présentée pour le processus budgétaire 2015 avec le dépôt d'un argumentaire financier au soutien.

### Gestion financière du dossier SST

#### Choix de la limite de couverture d'assurance

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.

● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

#### Établissement de la provision annuelle de la cotisation à la CSST

Recourir, sur une base régulière, aux services d'un expert pour la projection des calculs d'ajustements provisoires et définitifs.

● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

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.

● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<b>Gestion du changement de statut d'un employé</b>					
Dans le cadre du déploiement d'un système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps, revoir la procédure en place concernant la communication de l'information relative aux changements de statut des employés.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
<b>Calcul des indemnités et suivi des montants à recevoir de la CSST</b>					
Analyser promptement les écarts et enquêter sur la situation pour apporter des correctifs, s'il y a lieu.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
<b>Gestion administrative en SST</b>					
<b>Gestion documentaire des dossiers</b>					
Dans l'attente du nouveau module du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps, 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, documenter les mécanismes de gestion documentaire utilisés.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
<b>Information de gestion</b>					
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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
<b>Procédures de travail</b>					
Avant le déploiement en 2014 du module intitulé <i>Carnet de santé</i> pour la gestion des dossiers de santé des employés, revoir certaines procédures de travail en place pour identifier les activités sans valeur ajoutée et modifier le tout.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

# Statut des plans d'action

En avril 2014, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de la vérification concernant la gestion du processus d'émission et d'inspection des permis. Cette vérification avait été effectuée en 2012-2013.

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

## VILLE DE LONGUEUIL

### Suivi

# Processus d'émission et d'inspection des permis

## Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2012-2013, huit recommandations ont été émises et à la suite du premier suivi réalisé, deux ont été appliquées, trois ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante et trois ont été 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.

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

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

## 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

<p>Consulter 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, dans le cadre du processus de refonte des règlements municipaux.</p>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● <b>(3) 50 %</b>	
<p>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.</p>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● <b>(2) 30 %</b>		
<p>Adapter les procédures d'émission et d'inspection des permis en fonction de la refonte des règlements.</p>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● <b>(2) 30 %</b>		

#### État actuel

La refonte des règlements devrait être complétée d'ici l'hiver 2016.

### Ligne directrice en matière de gestion des permis et des inspections

<p>Établir une directive ayant pour but d'encadrer les grandes orientations du Service des permis et des inspections.</p>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● <b>(3) 50 %</b>	
<p>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.</p>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●			
<p>Informar les citoyens des standards de service à la clientèle quant au processus d'émission des permis.</p>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
<p>Réviser les procédures de traitement des demandes de permis afin de préciser les délais attendus.</p>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● <b>(1) 25 %</b>		

#### État actuel

Une fiche des objectifs pour 2014 a été soumise au début de janvier 2014 à la Direction générale aux fins d'approbation et propose la révision des processus d'émission et d'inspection des permis.

Les objectifs visés sont essentiellement l'amélioration en continu du service à la clientèle, la réduction des délais d'émission des permis et du traitement des dossiers d'inspection et l'utilisation optimale des ressources.

Plusieurs formations ont été offertes au personnel du service.

Des rencontres sont prévues d'ici l'été 2014 afin de réviser les processus et les délais avec la Direction du génie ainsi qu'avec le Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil.

Une fiche-projet conjointe de la Direction des ressources informationnelles et de la Direction de l'aménagement durable du territoire est en cours de finalisation aux fins de présentation au comité de pilotage (COPI).

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

## Processus d'émission des permis

### Encadrement de contrôle pour le traitement des permis réguliers

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

### Contrôle de qualité des dossiers de demandes de permis

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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Mettre en place une procédure formelle de contrôle de qualité des dossiers basée sur le risque.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

## Processus d'inspection des permis

### Priorisation des inspections

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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● (3) 50 %	
Réévaluer l'affectation de personnel moins spécialisé aux activités d'inspection liées au recensement des établissements commerciaux.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●			

#### État actuel

Une fiche des objectifs pour 2014 a été soumise au début de janvier 2014 aux fins d'approbation, et propose la révision des processus d'émission et d'inspection des permis.

La révision des secteurs d'inspection est mise en place depuis janvier 2014, et comprend notamment une distribution plus équitable du volume de travail à effectuer.

En décembre 2013, il y a eu présentation d'une fiche sommaire pour le budget 2014 relativement à l'embauche d'inspecteurs, demande qui a été refusée. Cependant, la direction réévaluera les tâches des ressources affectées à l'inspection.

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

### Contrôle de qualité des inspections prioritaires réalisées par les inspecteurs

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.

● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

● ●  
(4) 75 %

#### État actuel

Afin de mesurer la performance, l'inspecteur doit être muni d'un ordinateur portable. À cet effet, une demande de projet a été présentée au COPI et a reçu un accueil favorable en mars 2014.

Par conséquent, un projet pilote sera mis en place au printemps 2014 pour confirmer le choix des équipements.

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

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

Poursuivre les efforts d'implantation du système 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.

● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

● ●  
(4) 75 %

Doter tous les inspecteurs d'un outil de communication afin de faciliter leur travail.

● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

Offrir aux inspecteurs l'accès aux documents numérisés lors des inspections.

● ● ● ● ●

● ● ● ● ●

●

(1) 25 %

#### État actuel

Une demande de projet a été présentée au COPI et a reçu un accueil favorable en mars 2014.

Par conséquent, un projet pilote sera mis en place au printemps 2014 pour confirmer le choix des équipements.

Une fiche-projet relativement à la numérisation des plans lors de l'approbation d'un permis sera présentée en 2014 au plan triennal d'immobilisation (PTI) 2014-2016 (Phase II).

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

### Sécurité du système informatique

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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●			
Documenter un plan de relève opérationnel précisant les mécanismes de fonctionnement advenant la non-disponibilité du système.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● (1) 25 %		

#### État actuel

Les profils d'accès ainsi que les mesures de sécurité sont présentement en développement et sont prévus d'ici la fin 2014. Une présentation d'une fiche-projet sera faite en 2014 pour le PTI 2014-2015.

Le plan de relève opérationnel consiste à fournir à tous les utilisateurs des formulaires vierges sur papier ; ainsi, les données seront entrées dans le système une fois qu'il sera rétabli.

Une démarche sera effectuée par la Direction des ressources informationnelles à l'automne 2014 pour trouver une firme qui pourra collaborer à l'élaboration de plans de relève, notamment pour la Direction de l'aménagement durable du territoire.

# Association Agaparc inc.





# Statut des plans d'action

Au début de 2014, j'ai procédé au troisième 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.

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.

## ASSOCIATION AGAPARC INC.

# Suivi Processus d'approvisionnement et de gestion des stocks

## 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 avaient été réalisés. Une recommandation avait été appliquée, trois étaient partiellement appliquées de façon satisfaisante et deux n'étaient pas appliquées.

En 2013-2014, des cinq recommandations restantes, trois ont été appliquées, une est partiellement appliquée de façon satisfaisante et la dernière est partiellement appliquée de façon insatisfaisante.

La direction s'est engagée à implanter ces deux recommandations au cours de 2014.

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée: progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée: progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

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

## 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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● (1) 10 %		
---	-----------	-----------	---------------	--	--

#### État actuel

Un compte rendu global a été préparé en fin d'année. Les procès-verbaux de ces comités seront tenus de manière systématique, mais succincte, par le directeur général en 2014 et tout écart significatif des résultats par rapport aux prévisions budgétaires y sera consigné.

### Relève et formation

Rédiger une description de tâches pour tous les postes ainsi qu'un manuel de procédures relatif aux principales activités administratives.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ● (5) 95 %	
--	-----------	-----------	-----------	-----------------------	--

#### État actuel

Les description de tâches de plusieurs postes ont été rédigées et déposées au dossier des employés concernés. Ce processus sera complété durant la saison 2014.

## Gestion du processus et organisation du travail

### Rapports de perte

Conserver avec le sommaire mensuel des pertes les rapports de perte remplis par les employés.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Effectuer un rapprochement des rapports de perte avec le sommaire remis à la comptabilité.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Analyser les pertes des différents services et documenter les explications de toutes les variations significatives.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

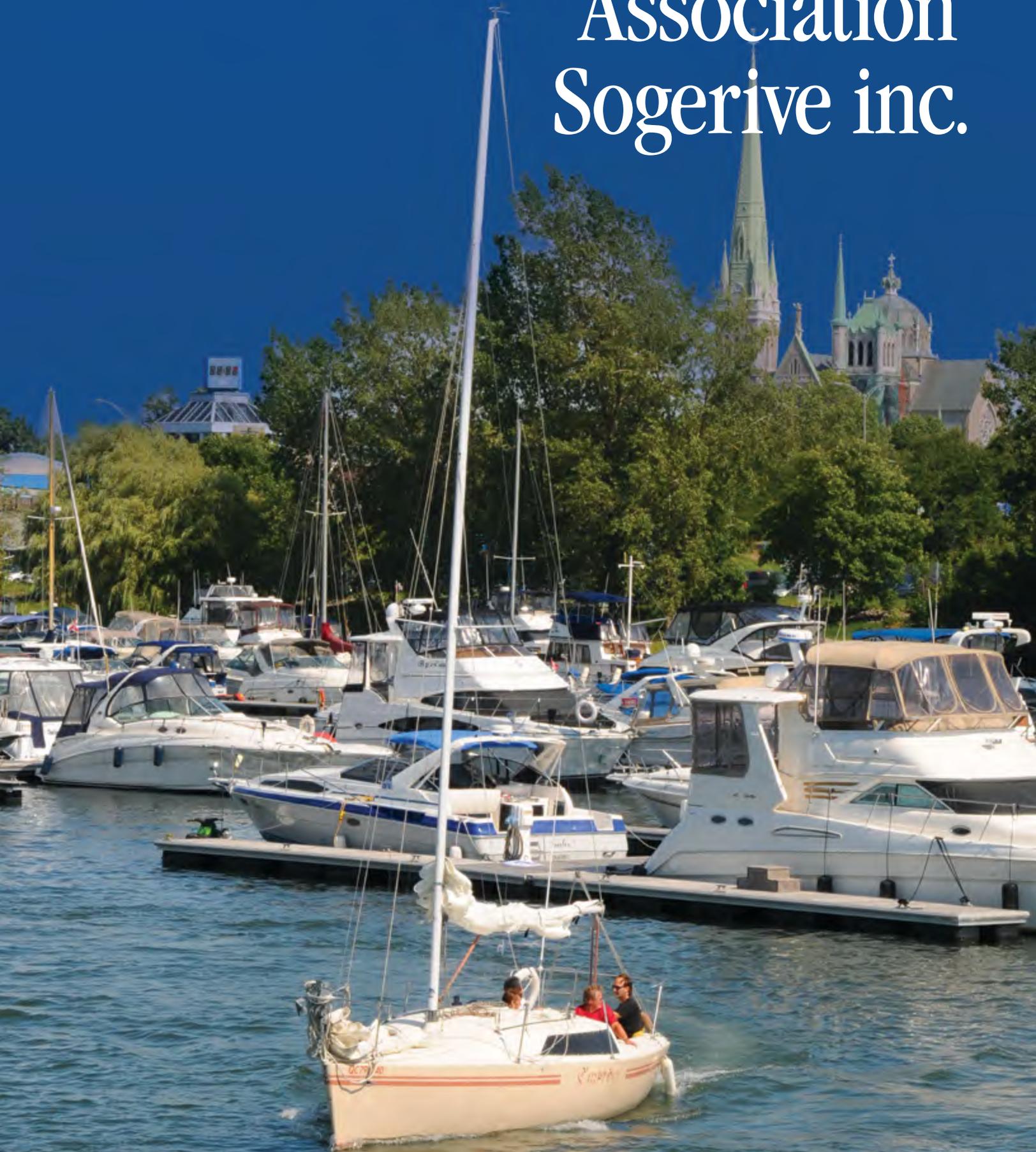
### Utilisation du progiciel Maître D

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

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<b>Exactitude des postes de stocks en cours d'exercice</b>					
<b>Décomptes-surprises</b>					
Tenir un registre d'inventaire permanent à même le progiciel Maître D et effectuer des décomptes-surprises sur une base régulière.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●



# Association Sogerive inc.





# Statut des plans d'action

En avril 2014, j'ai procédé au deuxième 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.

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

## ASSOCIATION SOGERIVE INC.

# Suivi Processus de gestion des revenus

## Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2012, 16 recommandations avaient été émises et à la suite du premier suivi réalisé, 1 avait été rejetée, 5 avaient été appliquées, 7 avaient été partiellement appliquées de façon satisfaisante, 1 avait été partiellement appliquée de façon insatisfaisante et 2 n'avaient pas été appliquées.

Pour le suivi 2013-2014, des 10 recommandations restantes, 6 recommandations ont été appliquées et 4 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans un délai raisonnable.

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Formaliser le processus d'évaluation du rendement des employés.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	●	(3) 60%

#### État actuel

Des évaluations de rendement sont effectuées lorsque des problèmes majeurs sont identifiés, mais il n'y en a pas lorsque certains points mineurs sont à améliorer ou que tout va bien.

La directrice générale s'est engagée à préparer des évaluations pour l'ensemble du personnel dès 2014.

### Objectifs, tarification et optimisation des revenus

Établir des objectifs pour l'organisme et rédiger une directive sur la tarification de ses principaux services.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Préparer des budgets de trésorerie mensuels.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

### 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. Former les employés au besoin. Finalement, ce plan devrait être mis à l'essai et révisé sur une base continue.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ●	(4) 75%
--	-----------	-----------	-----------	-----	---------

#### État actuel

Des plans de continuité des activités ont été préparés par la direction, transmis au conseil d'administration pour approbation et communiqués aux employés.

Des démarches ont été entreprises auprès du Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil, qui travaille actuellement à la préparation d'un plan de sécurité incendie qui devrait être complété d'ici l'automne 2014.

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	
<b>Délai d'encaissement en période d'absence du commis comptable et moment des dépôts</b>					
Déposer promptement les sommes d'argent et les chèques et varier la journée du dépôt.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
<b>Gouvernance et reddition de comptes</b>					
Publier les règlements sur le site Internet de l'organisme.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
<b>Confidentialité des informations et éthique</b>					
Rédiger une politique relative à l'éthique et à la déclaration de conflits d'intérêts à l'intention des membres du conseil d'administration et des employés de l'organisme.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ● (5) 90 %	
<b>État actuel</b>					
Une politique relative à l'éthique et à la déclaration de conflits d'intérêts a été rédigée et la majorité des employés ainsi que des membres du conseil d'administration l'a signée. Des efforts seront déployés afin que l'ensemble des membres du conseil d'administration ainsi que tous les employés la signent pour la fin d'année 2014.					
<b>Communication avec les clients</b>					
Utiliser le courriel pour communiquer avec les clients.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
<b>Protection des intérêts de l'organisme</b>					
<b>Protection des intérêts de l'organisme</b>					
Rédiger et faire approuver par le conseil d'administration, une politique sur les gratuités et les promotions, et mettre en œuvre une procédure pour s'assurer du respect de cette dernière.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ● (4) 80 %	
<b>État actuel</b>					
Une politique sur les gratuités et les promotions a été élaborée et sera déposée pour approbation au conseil d'administration en juin 2014.					

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<b>Exactitude et intégralité des informations</b>					
<b>Décompte des fonds de caisse</b>					
Déléguer une personne indépendante à la vérification des fonds de caisse sur une base régulière et irrégulière (décompte-surprise) et documenter les vérifications effectuées.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
<b>Accès au progiciel comptable et fonctionnalités de ce dernier</b>					
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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

# Développement économique DEL





# Statut des plans d'action

Au début de 2014, j'ai procédé au deuxième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources et de conformité à Développement économique DEL portant sur le processus d'adjudication des contrats. Cette vérification avait été effectuée au cours de 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.

## DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DEL

### Suivi

# Processus d'adjudication des contrats

## Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2011-2012, 11 recommandations avaient été émises et à la suite du suivi effectué en 2012-2013, 7 recommandations avaient été appliquées, 2 avaient été partiellement appliquées de façon satisfaisante et 2 avaient été reportées.

Après le deuxième suivi réalisé en 2013-2014, les 4 dernières recommandations ont été appliquées à ma satisfaction.

### Légende :

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

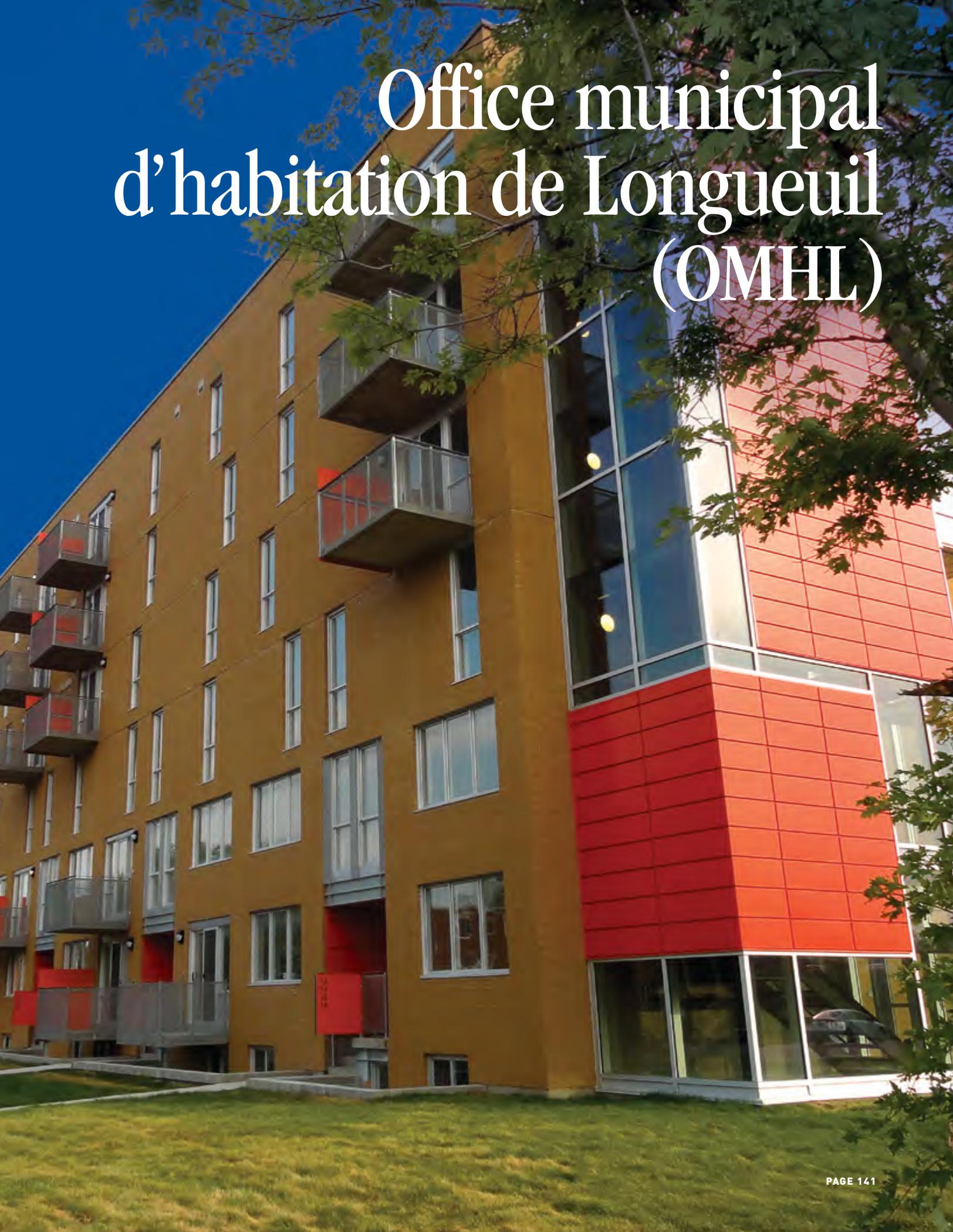
- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisants
- ● ● Appliquée

#### 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 %

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	appliquée Progrès satisfaisants	
<b>Gestion du processus d'appel d'offres et d'adjudication des contrats</b>					
<b>Documentation des dossiers</b>					
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.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●
<b>Rapport de gestion sur les contrats octroyés</b>					
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.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●
<b>Mécanisme de suivi des documents comportant une date d'échéance</b>					
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.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●
<b>Évaluation du rendement des fournisseurs</b>					
Prendre en compte les évaluations de rendement des fournisseurs à titre de critère d'admissibilité des soumissionnaires ou de critère d'invitation à soumissionner.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●

# Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL)





# Statut des plans d'action

Au début de 2014, j'ai procédé au troisième suivi des recommandations de la vérification opérationnelle portant sur la gestion d'adjudication des contrats à l'Office municipal d'habitation de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée au cours de la période de décembre 2010 à mars 2011.

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.

## OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LONGUEUIL

# Suivi Processus d'adjudication des contrats

## 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 avait été appliquée alors que l'autre recommandation n'avait pas fait l'objet de progrès satisfaisants.

Après le suivi réalisé en 2013-2014, la dernière recommandation a été appliquée à ma satisfaction.

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée: progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée: progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<b>Appel d'offres et adjudication des contrats</b>					
<b>Coûts estimatifs et période de reconduction</b>					
Intégrer de façon permanente dans son processus d'approvisionnement l'inclusion des périodes de reconduction dans le calcul des coûts estimatifs aux fins de la détermination du mode de sollicitation des appels d'offres.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●

# Statut des plans d'action

En avril 2014, j'ai procédé au deuxième 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. Cette vérification avait été effectuée en 2011.

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.

## OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LONGUEUIL

# Suivi Processus de paie et des avantages sociaux

## Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2012, sept recommandations avaient été émises et à la suite du premier suivi réalisé, trois recommandations avaient été appliquées, deux avaient été partiellement appliquées de façon satisfaisante et deux étaient non appliquées.

Pour le suivi 2013-2014, des quatre recommandations restantes, trois ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante et une a été reportée.

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

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée: progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée: progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	
<b>Optimisation des ressources</b>					
<b>Tâches manuelles à automatiser</b>					
<p>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.</p> <p>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.</p>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
<p><b>État actuel</b> L'implantation du nouveau logiciel de paie et comptabilité est prévu en novembre 2014. L'utilisation de l'intranet sera possible à ce moment.</p>					
<b>Conformité du processus</b>					
<b>Versement des primes</b>					
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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	●	(3) 50 %
<p><b>État actuel</b> La convention collective est présentement en négociation et ce point fera partie de la nouvelle convention.</p>					
<b>Accès aux dossiers associés à la paie</b>					
<p>Attribuer à chaque utilisateur autorisé à accéder aux dossiers électroniques, un nom d'utilisateur et un mot de passe exclusif.</p> <p>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.</p>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●			
<p><b>État actuel</b> L'implantation du nouveau logiciel de paie et comptabilité est prévu en novembre 2014.</p>					
<b>Équité salariale</b>					
Réévaluer le programme d'équité salariale afin de se conformer à la Loi.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	(5) 90 %
<p><b>État actuel</b> Travail effectué avec l'aide d'un consultant. Une présentation sera faite aux employés en mai 2014.</p>					

# Réseau de transport de Longueuil (RTL)





# 25.1

## Sommaire de gestion

### 25.1 SOMMAIRE DE GESTION

### 25.2 OBSERVATIONS

#### 25.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

Le Réseau de transport de Longueuil (RTL) est la troisième société de transport en importance au Québec avec un territoire couvrant les cinq villes de l'agglomération de Longueuil. Il dessert une population de près de 406 000 personnes et sa mission est d'améliorer la qualité de vie des citoyens du territoire en répondant adéquatement à leurs besoins évolutifs de déplacement par la promotion

#### RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL

# Rapport de vérification Processus d'approvisionnement

et l'exploitation, à juste prix, de différents moyens de transport collectif de qualité, dans une perspective de développement durable.

Afin de réaliser sa mission, le RTL acquiert des biens et des services aux conditions commerciales les plus avantageuses pour le RTL. À cet effet, le processus d'approvisionnement est encadré par diverses politiques et, de façon plus large, par la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (ci-après appelée « Loi »). Depuis décembre 2010, la politique de gestion contractuelle est en vigueur, en conformité avec la Loi. Elle vise à instaurer plus de transparence et une meilleure gestion des contrats au sein du RTL. La politique générale d'achat quant à elle définit les conditions à l'intérieur desquelles les requérants doivent se procurer les biens et services. Il est à noter qu'en ce qui a trait à l'acquisition de biens et services de moins de 25 000 \$, les conditions édictées à la politique générale d'achat sont plus restrictives que celles prévues dans la Loi. La politique d'approbation des services professionnels de moins de 25 000 \$ vient s'ajouter à l'ensemble des encadrements.

Selon la nature de l'acquisition, la politique générale d'achat énonce le mode d'acquisition à utiliser, en fonction du montant de l'acquisition. Le mode d'acquisition peut être une demande de prix téléphonique ou écrite, un appel d'offres sur invitation avec ou sans système de pondération ou un appel d'offres public avec ou sans système de pondération. Dans le cas d'une demande de prix téléphonique ou écrite et d'un appel d'offres sur invitation, le nombre minimum de soumissionnaires est également précisé dans la politique.

La valeur approximative des achats effectués annuellement varie entre 55 et 60 millions de dollars, et les achats sont effectués principalement dans les catégories suivantes : carburant diesel, autobus, pièces de rechange pour la réparation des autobus, services de transport adapté et assurances collectives.

Le RTL fait partie de l'Association du transport urbain du Québec (ATUQ) qui regroupe les neuf sociétés de transport en commun du Québec. Le Service des achats est impliqué au sein de l'ATUQ pour le volet approvisionnement. En effet, des achats regroupés sont faits pour les achats importants tels que les autobus, le carburant, les pneus, l'antigel et le lave-vitre. Une convention-cadre annuelle détermine la société de transport responsable de l'acquisition de chaque catégorie de biens.

### 25.1.2 Objectifs de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que le processus d'approvisionnement, tout particulièrement l'octroi de contrats, était effectué dans le respect des lois, des règlements, des politiques et des directives en vigueur.

### 25.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu à la fin de 2013 et a porté principalement sur la conformité du processus d'appel d'offres et d'octroi de contrats en regard de la Loi et des différentes politiques encadrant le processus d'acquisitions de biens et services.

Les contrats en vigueur au 1<sup>er</sup> novembre 2013, les contrats octroyés au cours de la période du 1<sup>er</sup> janvier au 20 novembre 2013 ainsi que les paiements de plus de 5 000 \$ versés aux fournisseurs entre le 1<sup>er</sup> novembre 2012 et le 31 octobre 2013 ont été considérés dans l'étendue de vérification.

### 25.1.4 Résumé du travail effectué

Les procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants du Service des achats afin de valider les contrôles clés en place pour s'assurer du respect de la Loi et des politiques ; et
- sélection d'un échantillon de dossiers d'appels d'offres et contrats pour les tests de conformité à la Loi et aux politiques.

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

### 25.1.5 Pratiques positives

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

- Des modèles provenant d'une base de documentation sont utilisés pour les appels d'offres, ce qui permet d'être plus efficace ; ces modèles donnent accès à un ensemble de clauses rédigées à l'avance parmi lesquelles on peut choisir ce qui s'applique. Ces modèles étaient utilisés, sauf pour un cas d'achat regroupé avec l'ATUQ.
- Les dossiers sont classés de façon standard, ce qui facilite la recherche de documents.
- Les renseignements sur les contrats supérieurs à 25 000 \$ sont inscrits dans le système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (SEAO) en conformité avec les prescriptions légales, sauf dans un cas d'achat regroupé avec l'ATUQ où le RTL n'était pas le mandataire.

### 25.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que les contrôles sont en place pour respecter la Loi et les politiques, mais qu'il y a quelques possibilités d'amélioration surtout au niveau de la documentation des dossiers.

### 25.1.7 Principales observations et recommandations

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

- Mode d'acquisition des biens et services.
- Processus d'appel d'offres.
- Ouverture et évaluation des soumissions.
- Adjudication de contrats.

### 25.1.8 Résumé des commentaires de la direction

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

- Rédaction, validation et diffusion d'une procédure interne pour s'assurer que les documents d'appels d'offres sont conformes aux diverses politiques.
- Relecture systématique des appels d'offres avant publication pour s'assurer de la cohérence des clauses d'appels d'offres et de la conformité à la législation et à la réglementation au moment de la publication.
- Montage, validation et diffusion d'une grille standard de contrôle des étapes d'analyse à la suite de l'ouverture des soumissions et en particulier pour les critères de conformité.
- Montage, validation et diffusion d'une seconde grille pour le suivi après adjudication et en particulier pour s'assurer des preuves d'assurance.

## 25.2 Observations

### 25.2.1 Mode d'acquisition des biens et services

#### Documentation des dossiers

##### Observations

Lorsque le mode d'acquisition de biens et services utilisé n'est pas celui prévu à la politique, les gestionnaires doivent documenter l'analyse qui a permis de conclure qu'il s'agit d'une exception. Les tests ont démontré quelques contrats octroyés de gré à gré sur la base d'exceptions qui n'étaient pas suffisamment documentées.

##### Recommandations

La direction devrait :

- s'assurer que le mode d'acquisition est documenté lorsque des conseillers externes sont impliqués dans la recherche de fournisseurs ; et
- documenter les recherches effectuées lorsqu'un cas d'exception est invoqué.

##### Commentaires et plan d'action de la direction

Lorsque des recommandations d'achat sont faites sur la base d'avis de conseillers externes, le Service des achats va s'assurer d'avoir un avis écrit de ces conseillers afin d'avoir une preuve tangible au dossier.

Lorsque le cas d'exception d'un fournisseur unique est invoqué, l'aspect technique est prépondérant et seul le requérant ou un spécialiste comme un ingénieur est en mesure d'assurer, hors de tout doute, que le fournisseur est unique. Le Service des achats va s'assurer d'obtenir un engagement écrit de la part du requérant ou du spécialiste attestant que le fournisseur est unique.

##### Responsable et échéancier

Service des achats

Déjà en application et suivi en continu

## 25.2.2 Processus d'appel d'offres

### Modèle d'appel d'offres

#### Observations

Lors d'un achat regroupé pour lequel le RTL était le mandataire, et afin de faciliter l'acceptation de l'appel d'offres par les huit autres sociétés membres de l'Association du transport urbain du Québec (ATUQ), les documents de l'appel d'offres étaient basés sur un vieux modèle qui ne comportait pas certaines clauses essentielles et n'était pas conforme à la politique de gestion contractuelle. De plus, certaines contradictions ont été relevées dans les différents documents.

#### Recommandations

La direction devrait :

- revoir le modèle d'appel d'offres avec les intervenants du comité des utilisateurs pour mettre en place un modèle révisé d'appel d'offres regroupé qui comporte les clauses et documents essentiels au respect de la politique de gestion contractuelle ; et
- s'assurer de réviser les documents d'appel d'offres avant leur publication pour s'assurer de l'exactitude des renseignements.

#### Commentaires et plan d'action de la direction

L'entrée en vigueur de nouvelles normes et procédures, principalement au 1<sup>er</sup> avril 2011 et au 1<sup>er</sup> décembre 2012, a nécessité une révision complète de tous les documents d'appels d'offres. Cette révision s'est déroulée sur une période de plusieurs mois. La complexité des documents d'appels d'offres pour les achats regroupés avec les autres sociétés de transport en commun ajoute des délais additionnels. Une nouvelle procédure sera mise en place pour s'assurer que les documents d'appel d'offres sont conformes aux diverses politiques.

#### Responsable et échéancier

Chef des achats  
Fin 2014

### Attestation du responsable de l'information aux soumissionnaires et déclaration des employés et dirigeants

#### Observations

Les rôles et responsabilités du responsable de l'information aux soumissionnaires sont décrits à la politique de gestion contractuelle. Entre autres, il est précisé que le responsable doit s'assurer de fournir aux soumissionnaires de l'information impartiale, uniforme et égale et de leur permettre d'y accéder, et d'éliminer tout favoritisme. Il doit attester qu'il a effectué une vérification de la conformité du processus d'appel d'offres tout au long de son déroulement et que la libre concurrence a été préservée tout au long du processus.

Bien que rien ne porte à croire que le processus n'ait pas été impartial, l'attestation prescrite par la politique n'est pas effectuée.

De plus, la politique de gestion contractuelle requiert qu'une déclaration d'intérêt soit faite par les employés et dirigeants susceptibles d'être associés au déroulement et à la préparation d'un processus d'appel d'offres ou à l'octroi de contrat, à leur entrée en fonction ; cette déclaration d'intérêt doit être mise à jour dès que les informations changent ; dans les cinq jours suivant l'ouverture des soumissions ou l'octroi du contrat, ils doivent également remplir et fournir une déclaration visant à déclarer les liens d'affaires avec les soumissionnaires.

Présentement, ces déclarations ne sont pas effectuées.

#### Recommandations

La direction devrait mettre en place un processus formel d'attestation du responsable de l'information aux soumissionnaires, ainsi que de déclaration d'intérêt pour les employés et dirigeants impliqués dans le processus d'appel d'offres et d'octroi de contrat. Si un processus effectué à chaque appel d'offres n'est pas adapté aux besoins du RTL, envisager un processus d'attestation et déclaration périodique. Dans ce cas, revoir et mettre à jour la politique de gestion contractuelle pour refléter le processus établi.

### Commentaires et plan d'action de la direction

En coordination avec la Direction générale, le Service des achats va déterminer parmi les deux options possibles laquelle des deux est la plus pertinente. Une présentation lors d'un comité des directeurs permettra de sensibiliser toutes les directions du RTL à cette obligation prévue à la politique de gestion contractuelle. Un rapport d'étape sera produit par la suite.

### Responsable et échéancier

Service des achats  
Fin 2014

### Informations manquantes aux dossiers

#### Observations

La politique générale d'achat définit le niveau d'approbation des requérants. La réquisition ou demande de biens et services permet de s'assurer que la demande est approuvée en bonne et due forme, en fonction du montant estimé pour l'acquisition. Certains dossiers de l'échantillon ne comprenaient pas de réquisition ou de demande de biens et services, que ce soit en version papier ou électronique.

De plus, pour un contrat octroyé de gré à gré, il n'y avait pas d'estimation de coûts au dossier. En l'absence d'une estimation de coûts, il est difficile de s'assurer que les biens ou services sont acquis à un prix raisonnable.

#### Recommandations

La direction devrait :

- s'assurer qu'une demande de biens et services est préparée pour chaque appel d'offres ; et
- s'assurer qu'une estimation de coûts est préparée pour chaque demande de biens ou services.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Dans le cadre des achats récurrents, strictement nécessaires aux opérations ou aux obligations légales du RTL, la réquisition ou demande de biens et services est moins pertinente, car elle n'apporte pas ou très peu de valeur ajoutée. Dans le cadre des acquisitions ponctuelles ou de type projet la réquisition ainsi que l'estimation des coûts sont absolument indispensables. Le Service des achats va s'assurer de bien obtenir toutes les réquisitions, dès le début du processus d'acquisition, tout en portant une attention plus spécifique pour les achats ponctuels ou de type projet.

### Responsable et échéancier

Chef des achats  
Déjà en application et suivi en continu

## 25.2.3 Ouverture et évaluation des soumissions

### Documentation des analyses de conformité

#### Observations

Les analyses effectuées pour déterminer la conformité des soumissions ne sont pas toujours suffisamment documentées.

#### Recommandation

La direction devrait, dans un souci de transparence et d'impartialité, uniformiser la façon de documenter la conformité et l'admissibilité en demandant que les critères d'analyse utilisés soient détaillés, afin de s'assurer que toutes les soumissions d'un même appel d'offres sont analysées selon les mêmes critères et qu'aucun critère n'est omis.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Certains critères de conformité varient selon le type d'appels d'offres et selon qu'il s'agit de biens ou de services. Nonobstant la réserve précédente, une grille standard comprenant la liste des étapes d'analyse des soumissions va être élaborée afin de permettre une analyse, la plus exhaustive possible, des différents critères de conformité.

### Responsable et échéancier

Chef des achats  
Troisième trimestre 2014

## Nombre de témoins à l'ouverture des soumissions

### Observations

Selon la politique générale d'achat, toutes les soumissions reçues à la suite d'un appel d'offres doivent être ouvertes publiquement en présence d'au moins deux témoins, en plus du représentant du Service des achats. Dans certains cas, il n'y avait qu'un seul témoin en plus du représentant du Service des achats à l'ouverture des soumissions.

### Recommandation

La direction devrait s'assurer en tout temps de la présence d'au moins deux témoins, en plus du représentant du Service des achats pour l'ouverture des soumissions.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Dans le courant de l'année 2012, une consigne a été transmise aux employés du Service des achats d'être au minimum deux personnes lors de l'ouverture des soumissions, la personne responsable du dossier ne pouvant pas être prise en compte. Cette consigne est réitérée régulièrement et maintenant respectée.

### Responsable et échéancier

Service des achats  
Déjà en application et suivi en continu

## Signature des membres du comité de sélection

### Observations

La politique de gestion contractuelle prévoit que pour les appels d'offres où l'évaluation des soumissions se fait selon un système de pondération, les membres et le secrétaire du comité de sélection doivent signer une déclaration sous serment en deux sections, ce qui n'a pas été fait systématiquement dans tous les dossiers vérifiés.

### Recommandation

La direction devrait obtenir dans les délais prescrits les déclarations assermentées des membres et du secrétaire du comité de sélection, et les conserver au dossier.

## Commentaires et plan d'action de la direction

Il s'agit d'un oubli ponctuel. L'employé responsable des appels d'offres des services professionnels est sensibilisé au fait de bien vérifier que toutes les sections du formulaire relatif au comité de sélection sont bien complétées et remises.

### Responsable et échéancier

Service des achats  
Déjà en application et suivi en continu

## 25.2.4 Adjudication de contrats

### Assurances requises au contrat

#### Observations

Certains types d'appels d'offres comportent une clause exigeant que l'adjudicataire contracte des assurances. Dans certains cas, les preuves relatives aux assurances exigées n'avaient pas été fournies. Toutefois, lorsqu'il a été mis au fait de ce constat au cours de la vérification, le Service des achats a entrepris de réviser les dossiers et de demander les preuves d'assurance manquantes.

#### Recommandation

La direction devrait faire un suivi avec les adjudicataires de contrats pour s'assurer d'avoir au dossier les preuves des assurances en vigueur pendant toute la durée des contrats.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Un ajustement a été apporté immédiatement à la suite de cette observation. Tous les dossiers identifiés ont maintenant les preuves d'assurance. Une grille de suivi de la gestion postadjudication du contrat va être mise en place afin de faire un suivi rigoureux des preuves d'assurance. Nonobstant le fait de ne pas avoir les preuves d'assurance au dossier, ceci n'exonère en rien l'adjudicataire de ses responsabilités.

### Responsable et échéancier

Chef des achats  
Déjà en application et suivi en continu  
Grille standard de suivi : troisième trimestre 2014.

## Date d'entrée en vigueur de contrats antérieure à la date d'octroi

### Observations

Pour quelques dossiers vérifiés, la date d'entrée en vigueur du contrat ou du bon de commande était antérieure à la date d'octroi du contrat, déterminée par la date d'approbation du contrat en conformité avec la politique générale d'achat. Cependant, pour quelques-uns de ces contrats, le bon de commande avait été créé après ou à la date de l'approbation. Cela peut, néanmoins, comporter un risque que des services soient effectués avant que le contrat soit approuvé.

### Recommandation

La direction devrait s'assurer que les approbations des contrats sont obtenues avant la date d'entrée en vigueur des contrats.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Ce cas de figure apparaît seulement pour certains contrats qui exigent une charge de travail importante. En effet, à cause de certaines limitations du logiciel de gestion financière, certains contrats ont plusieurs centaines de lignes de produits et doivent être préparés avant l'adjudication officielle. À l'exception de cas absolument urgent pour un besoin opérationnel, aucune commande n'est générée si le contrat n'est pas octroyé.

### Responsable et échéancier

Chef des achats  
À cause des contraintes imposées par le logiciel, aucun suivi

## Rapport mensuel des contrats présenté au Conseil d'administration

### Observations

En conformité avec la politique générale d'achat, un rapport mensuel des bons de commande ou des contrats de 25 000 \$ et plus (depuis juin 2013 ; antérieurement, le montant était de 10 000 \$ et plus) est déposé au conseil d'administration, de même que la liste des déboursés pour les contrats inférieurs à 25 000 \$.

Un contrat de l'échantillon n'était pas inclus au rapport déposé au conseil d'administration, en raison d'une limitation du logiciel de gestion financière qui ne fait pas la somme des éléments inscrits au contrat ou au bon de commande. Une intervention manuelle est alors requise pour inscrire le total dans un champ spécifique créé à cet effet et cette étape a été omise.

### Recommandations

La direction devrait :

- réviser les rapports avant leur dépôt au conseil d'administration pour en valider l'exactitude ; et
- inclure le contrat omis à une liste ultérieure pour que le conseil d'administration puisse en prendre acte.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Une limitation du logiciel était telle que certains types de contrats n'avaient pas à l'origine de champ « montant total ». Lors des phases d'implantations du logiciel, ce point avait été adressé et un développement avait été effectué pour ajouter ce champ. Cependant, ce champ doit être rempli manuellement et dans un rapport mensuel des contrats présentés au conseil d'administration, le champ n'avait pas été rempli. Toutefois, la direction va procéder à un suivi continu afin de s'assurer que les données du champ « montant total » des contrats sont bien saisies.

Après discussion avec la direction, à la suite des premiers commentaires de la Vérificatrice générale, il n'avait pas été prévu de produire un rapport mensuel amendé.

### Responsable et échéancier

Chef des achats  
Déjà en application et suivi en continu

## **Publication des contrats sur SEAO dans le cadre d'achats regroupés**

### **Observations**

La Loi précise que les contrats supérieurs à 25 000 \$ doivent être publiés sur Internet dans le système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (SEAO). Il a été observé que l'inscription dans SEAO pour les achats regroupés n'est pas uniforme.

### **Recommandations**

La direction devrait :

- inscrire dans SEAO la part du contrat appartenant au RTL pour lequel une autre société de transport est mandataire ; et
- clarifier avec les autres partenaires de l'ATUQ les responsabilités et le processus relatifs à l'inscription des contrats pour achats regroupés dans SEAO afin d'établir un processus uniforme.

### **Commentaires et plan d'action de la direction**

Chaque société participante à un appel d'offres regroupé est dépendante de la société mandataire. En effet, tant que la société mandataire n'a pas inscrit ses propres résultats d'adjudication, aucune société participante n'est en mesure de saisir ses propres résultats. Ce point a été adressé aux autres sociétés lors de la rencontre du comité ATUQ des approvisionneurs qui s'est tenue à Québec le 13 février 2014.

### **Responsable et échéancier**

Chef des achats

Totalement dépendant de la société mandataire de l'appel d'offres regroupé

# Statut des plans d'action

Au début de 2014, j'ai procédé au dernier suivi des recommandations de la vérification des contrôles généraux informatiques au Réseau de transport de Longueuil (RTL). Cette vérification avait été effectuée en 2003. Depuis, cinq suivis ont été effectués.

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

## RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL

# Suivi Contrôles généraux informatiques

RAPPORT PUBLIÉ EN 2003 • DERNIER SUIVI

## Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2003, 12 recommandations avaient été émises. De ce nombre, 11 recommandations ont été appliquées au cours de la période de novembre 2003 à mai 2013.

Depuis mai 2013, de légers progrès ont été réalisés de sorte que la recommandation restante est toujours partiellement appliquée de façon satisfaisante.

***Tel qu'il est mentionné dans l'introduction, aucun suivi additionnel ne sera effectué puisque le rapport de vérification a été produit il y a plus de 10 ans, soit en 2003.***

***La direction s'est malgré tout engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés.***

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée 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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● <b>(3) 60 %</b>	
---	-----------	-----------	-----------	----------------------	--

#### État actuel

En 2013, des ateliers de travail ont eu lieu pour établir la liste des activités critiques de l'organisation par direction. L'analyse d'impact incluant la détermination de la durée maximale d'interruption et de la perte de données maximale admissibles ont été effectuées.

La compilation des résultats de même que la présentation, à la direction, de l'analyse de risques effectuée sont prévues pour le deuxième trimestre 2014. Par la suite, des recommandations seront déposées et la rédaction du plan de continuité des affaires incluant la stratégie de rétablissement sera effectuée. Les livrables devraient être complétés pour décembre 2014.

La stratégie de sauvegarde a été revue, la mise en place de la solution est en cours et devrait se terminer en juin 2014.

La refonte de l'architecture réseau est elle aussi en cours de planification, le processus d'appel d'offres et l'exécution des travaux devraient être complétés au plus tard en décembre 2014.

# Statut des plans d'action

Au début de 2014, un nouveau mandat de vérification du processus d'approvisionnement a été effectué et les résultats sont présentés au chapitre 25 du présent rapport annuel. En 2006, une vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus des achats au Réseau de transport de Longueuil (RTL) avait été effectuée.

## RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL

# Suivi Processus des achats

## Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2006, cinq recommandations avaient été émises et à la suite des suivis effectués en 2011-2012 et 2012-2013, quatre recommandations ont été appliquées et une a été partiellement appliquée de façon satisfaisante.

Aucun nouveau suivi n'a été effectué spécifiquement pour la recommandation restante puisque cette recommandation ainsi que le plan d'action sont repris dans le nouveau rapport émis cette année, de sorte que le suivi sera dorénavant effectué à partir de ce nouveau rapport.

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	appliquée Progrès satisfaisants	
<b>Processus de gestion</b>					
<b>Attestation d'indépendance</b>					
Rédiger une lettre attestant l'indépendance des employés (sur le plan financier et autres) à l'égard des fournisseurs du RTL.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● <b>(3) 60 %</b>	
Demander aux employés de signer cette attestation.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● <b>(3) 60 %</b>	
<b>État actuel</b>					
Un nouveau mandat de vérification du processus d'approvisionnement a été effectué et les résultats sont présentés au chapitre 25 du présent rapport annuel. Cette recommandation y est reprise, donc le suivi sera dorénavant effectué à partir de ce nouveau rapport.					

# Statut des plans d'action

Au début de 2014, j'ai procédé au quatrième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources au Réseau de transport de Longueuil (RTL) portant sur le processus de dotation. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2008-2009.

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

## RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL

# Suivi Processus de dotation

## 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 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.

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	
<b>Contrôle de sécurité informatique</b>					
<b>Sécurité logique</b>					
Identifier les données devant faire l'objet d'une journalisation.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ●	(4) 80 %
<p><b>État actuel</b>            La stratégie sera revue au printemps 2014 et uniquement les tentatives d'accès infructueuses seront sauvegardées dans les journaux, ce qui en réduira le volume et en facilitera la consultation.            La vérification sera effectuée hebdomadairement lors de la routine matinale de l'équipe technique.            La date de mise en application prévue est le 1<sup>er</sup> juillet 2014.</p>					
<b>Gestion des accès logiques</b>					
Réviser périodiquement les privilèges d'accès pour s'assurer qu'ils sont conformes à la politique de sécurité.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ●	(4) 75 %
<p><b>État actuel</b>            L'implantation d'un nouveau logiciel de gestion intégrée est en cours et devrait être terminée en juin 2015.            L'ensemble des profils sera revu dans le cadre du projet.</p>					

# Statut des plans d'action

Au début de 2014, j'ai procédé au troisième 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.

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

## RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL

# Suivi Processus de la paie

## 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 mai 2013.

Depuis mai 2013, 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.

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée: progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée: progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Appliquée Progrès satisfaisants
<b>Opérations manuelles</b>				
<b>Opérations manuelles à automatiser</b>				
Envisager l'automatisation de certaines activités et la création d'interfaces.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● <b>(4) 80 %</b>
<p><b>État actuel</b></p> <p>Le contrat a été octroyé à une firme. L'analyse de l'ensemble du processus avec le fournisseur afin de limiter les opérations manuelles est en cours. Les tests débuteront à l'été 2014. Il sera possible d'évaluer le degré d'automatisation des différentes tâches dès l'automne 2014.</p> <p>La fin des travaux est prévue pour le printemps 2015.</p>				

# Statut des plans d'action

Au début de 2014, j'ai procédé au troisième 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.

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

## RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL

# Suivi Processus de gestion des plaintes

## Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2010-2011, quatre recommandations avaient été émises et à la suite des suivis effectués, deux recommandations ont été appliquées et deux ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante.

Depuis 2012-2013, très peu d'améliorations ont été notées et 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.

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	appliquée Progrès satisfaisants	
<b>Gestion du processus</b>					
<b>Processus</b>					
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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● <b>(3) 65 %</b>	
<p><b>État actuel</b> Aucun changement depuis le dernier suivi.</p> <p>Un rappel avait 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. Le chef achat a aussi été avisé de l'importance d'inclure cette clause lors du prochain renouvellement</p>					
<b>Outils</b>					
Enregistrer les appels et développer une politique d'enregistrement des appels permettant de faire de l'échantillonnage (écoute sélective).	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● <b>(4) 70 %</b>	
Consigner et analyser les résultats relatifs à la prise d'appels et à la performance des préposés.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● <b>(5) 90 %</b>	
<p><b>État actuel</b> Le RTL utilise le système téléphonique de la Ville de Longueuil ; celle-ci procèdera à un appel d'offres pour faire l'acquisition d'un système d'enregistrement d'ici l'été 2014.</p> <p>Les résultats d'équipe sont affichés hebdomadairement sur le babillard. Considérant que l'outil d'enregistrement n'est pas disponible complètement, aucun programme d'assurance de la qualité n'a été déployé. Toutefois, plusieurs interventions ont été faites de façon sporadique afin d'assurer une qualité de traitement respectant les attentes.</p>					

# Statut des plans d'action

Au début de 2014, j'ai procédé au deuxième 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.

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

## RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL

# Suivi Processus de gestion des dossiers de la CSST

## Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2011-2012, 11 recommandations avaient été émises et à la suite du premier suivi, 1 recommandation avait été appliquée, 7 avaient été partiellement appliquées de façon satisfaisante, 1 n'avait pas été appliquée et 2 avaient été rejetées.

Depuis 2012-2013, des huit recommandations restantes deux ont été appliquées et six sont 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.

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

Recommandation	Recommandation				Appliquée
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	
<b>Traitement des dossiers administratifs</b>					
<b>Création du dossier CSST d'un employé à la suite d'un évènement et suivi des absences</b>					
<p>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.</p>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● <b>(4) 70 %</b>	
<p>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.</p>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● <b>(4) 70 %</b>	
<p><b>État actuel</b> La liste produite par le système actuel continuera d'être utilisée d'ici la mise en œuvre du nouveau système RH-paie d'ici le printemps 2015.</p>					
<b>Préparation du document « Relevé des accidents de travail/retraits préventifs »</b>					
<p>Revoir la nécessité de produire le document « Relevé des accidents de travail/retraits préventifs ».</p>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● <b>(4) 70 %</b>	
<p><b>État actuel</b> La liste produite par le système actuel continuera d'être utilisée d'ici la mise en œuvre du nouveau système RH-paie d'ici le printemps 2015.</p>					
<b>Calcul de la rémunération pour la 15<sup>e</sup> journée</b>					
<p>Remettre en question l'attribution de la saisie de l'information à l'application « Simulateur de calcul à partir de la 15<sup>e</sup> journée », disponible sur le portail de la CSST, aux conseillères en santé et assiduité.</p>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
<p>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.</p>	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	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.



#### État actuel

La liste produite par le système actuel continuera d'être utilisée d'ici la mise en œuvre du nouveau système RH-paie d'ici le printemps 2015.

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

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.



Remettre en question la pertinence que ce soit les conseillères en santé et assiduité qui consignent et valident ces informations.



#### État actuel

Les activités de mise à jour devraient être effectuées au cours des prochains mois et ainsi permettre un transfert au service de la comptabilité le plus rapidement possible, soit d'ici l'automne 2014.

### 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.



Effectuer plus régulièrement le suivi des montants à percevoir de la CSST en souffrance.



#### État actuel

Les activités de mise à jour devraient être effectuées au cours des prochains mois et ainsi permettre un transfert au service de la comptabilité le plus rapidement possible, soit d'ici l'automne 2014.

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

## Recommandations d'ordre général

### Gestion du processus et organisation du travail

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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● (4) 80 %	
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

Une révision mensuelle de la liste d'absences est effectuée par les chefs et les conseillères. À cette occasion, la revue des actions à prendre dans chacun des dossiers est effectuée pour ceux y étant inscrits. Le processus formel visant à effectuer sporadiquement des audits des notes évolutives nommées « actions à prendre » n'est pas encore complété. Des discussions quant à la forme et au suivi sont actuellement en cours et devraient être terminées d'ici la fin 2014.

La finalisation de la rédaction des procédures de travail (mise en page et validation finale) s'effectuera au cours de 2014.

Toutefois, il est important de noter que ces procédures seront certainement amenées à changer avec l'implantation du nouveau logiciel RH-paie. De cette façon, nous voyons cette activité comme étant évolutive et non fixe dans le temps.

### 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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

# Statut des plans d'action

Au début de 2014, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources et de conformité portant sur le processus de planification de l'entretien des véhicules au Réseau de transport de Longueuil (RTL). Cette vérification avait été effectuée au cours de 2012-2013.

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

## RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL

### Suivi

# Processus de planification des travaux d'entretien des véhicules

## Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2012-2013, cinq recommandations avaient été émises et lors du suivi, la direction nous a indiqué n'avoir appliqué aucune d'entre elles, car la personne ayant été identifiée pour mettre en place les plans d'action effectuait un remplacement et cumulait alors une double fonction. La direction s'est engagée à traiter ce dossier prioritairement au cours de 2014 et à entreprendre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

### Légende :

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

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée : progrès insatisfaisants
- ● ● Partiellement appliquée : progrès satisfaisants
- ● ● 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 %

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

## Gestion de la planification

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

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.	● ● ● ●	● ● ● ●			
Effectuer une vérification plus systématique de la disponibilité des pièces avant le lancement des travaux correctifs.	● ● ● ●	● ● ● ●			

#### État actuel

Le plan d'action publié dans le rapport annuel 2012-2013 au chapitre 20 est toujours valide ; cependant, la date d'implantation prévue est reportée à 2016.

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

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).	● ● ● ●	● ● ● ●			
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.	● ● ● ●	● ● ● ●			

#### État actuel

Le plan d'action publié dans le rapport annuel 2012-2013 au chapitre 20 est toujours valide ; cependant, la date d'implantation prévue est reportée à 2015.

Recommandation	Recommandation				
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée Progrès insatisfaisants	Partiellement appliquée Progrès satisfaisants	Appliquée
<b>Documentation des pratiques de sélection des travaux du programme d'entretien préventif</b>					
Documenter les principaux critères de sélection à l'appui des décisions et faire connaître les impacts potentiels de ces décisions.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●			
Maintenir un transfert de connaissances au fil du temps afin d'assurer une continuité dans la haute qualité de ces décisions.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●			
<b>État actuel</b> Le plan d'action publié dans le rapport annuel 2012-2013 au chapitre 20 est toujours valide ; cependant, la date d'implantation prévue est reportée à 2015.					
<b>Rapports de gestion</b>					
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.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●			
<b>État actuel</b> Le plan d'action publié dans le rapport annuel 2012-2013 au chapitre 20 est toujours valide ; cependant, la date d'implantation prévue est reportée à 2015.					
<b>Suivi du kilométrage des autobus</b>					
Adapter la technologie déjà présente dans les autobus afin de doter le service d'entretien d'un système d'acquisition automatisé du kilométrage.	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●			
<b>État actuel</b> Le plan d'action publié dans le rapport annuel 2012-2013 au chapitre 20 est toujours valide ; cependant, la date d'implantation prévue est reportée à 2015.					



# Annexes





# 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 2013 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 2013 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 Ville de Longueuil et ne devrait pas être utilisé par d'autres parties.

*Raymond Cholet Grant Thornton S.E. N.C. R. L.*<sup>1</sup>

Comptables professionnels agréés

Brossard

Le 28 avril 2014

---

<sup>1</sup> CPA auditeur, CA permis de comptabilité publique no A111208

# Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil

## État des dépenses

pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013

---

	<u>2013</u>
	\$
Salaires et avantages sociaux	536 050
Services professionnels	137 082
Frais de bureau	<u>19 563</u>
	<u><u>692 695</u></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 GÉNÉRALV  
VÉRIFICATEUR EXTERNE  
- EXTRAITVII  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
- EXTRAITIV.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.

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

**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.

**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.

### *Divulgateion 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 p eriod e 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 p eriod e 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 \$.

### *Réseau d'énergie électrique*

Dans le cas où le budget de la municipalité prévoyait 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 vis e au deuxième alinéa.

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

### **Art. 107.6. Application des normes**

Le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification.

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  tats 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.

### *Droit*

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.

#### **Copie du rapport**

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 sur 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.

### *Rapport au conseil.*

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

# VII. Directeur général – Extrait

## Art. 113. Fonctionnaire principal

Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.

### *Gestionnaire*

Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil.

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







Bureau de la  
Vérificatrice générale

789, boulevard Roland-Therrien  
Longueuil (Québec) J4H 4A6

Téléphone : 450 463-7100 poste 5500

Télécopieur : 450 463-7386

[verificatrice.generale@ville.longueuil.qc.ca](mailto:verificatrice.generale@ville.longueuil.qc.ca)  
[www.longueuil.ca](http://www.longueuil.ca)

