

VÉRIFICATRICE  
GÉNÉRALE  
DE LA VILLE DE  
LONGUEUIL

RAPPORT  
AU CONSEIL MUNICIPAL  
2018 - 2019

JUIN 2019



longueuil





Bureau de la vérificatrice générale

Le 14 juin 2019

Madame Sylvie Parent  
Mairesse de la Ville de Longueuil  
4250, chemin de la Savane  
Longueuil (Québec)  
J3Y 9G4

Madame la Mairesse,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), j'ai le plaisir de vous transmettre mon rapport annuel. Ce rapport devrait être déposé à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal, soit celle du 2 juillet 2019, et à la prochaine séance ordinaire du conseil d'agglomération, soit celle du 4 juillet 2019.

Ce rapport présente les résultats des travaux effectués pour l'année 2018 et inclut le rapport de l'auditeur indépendant sur l'audit des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale.

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

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil,

Guylaine Séguin, CIA, CPA, CA

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Chapitre 01</b>	Introduction	3
<b>Chapitre 02</b>	Audit des états financiers	7
<b>Chapitre 03</b>	Vérification de la conformité législative et réglementaire	15
<b>Chapitre 04</b>	Gestion des heures supplémentaires au Service de police de l'agglomération de Longueuil	21
<b>Chapitre 05</b>	Tests de cybersécurité à la Ville de Longueuil	43
<b>Chapitre 06</b>	Demandes d'accès à l'information à la Ville de Longueuil	49
<b>Chapitre 07</b>	Gestion des matières résiduelles à la Ville de Longueuil	75
<b>Chapitre 08</b>	Gestion des fournisseurs et des contrats de services en technologies de l'information à la Ville de Longueuil	111
<b>Chapitre 09</b>	Suivi des recommandations	133
<b>Chapitre 10</b>	Rapport d'activités du Bureau de la vérificatrice générale	157
<b>Annexe A</b>	État des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale	161
<b>Annexe B</b>	Dispositions législatives	167

CHAPITRE

01

INTRODUCTION

# CHAPITRE 01

## TABLE DES MATIÈRES

1.1	Mandat et reddition de comptes	5
1.2	Mission	5
1.3	Valeurs	5
1.4	Contenu du présent rapport	6
1.5	Remerciements	6

## 1.1 MANDAT ET REDDITION DE COMPTES

Les contribuables confient des sommes importantes à l'administration municipale qui doit, en contrepartie, s'acquitter de ses responsabilités tout en s'assurant de maximiser l'utilisation de ses ressources financières, humaines et matérielles. Il en est de même pour les conseils d'administration des organismes qui font partie de son périmètre comptable ainsi que des organismes dont la municipalité nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration (organismes).

La *Loi sur les cités et villes* (LCV) exige que le conseil municipal de toute municipalité de 100 000 habitants et plus se dote d'un vérificateur général ou d'une vérificatrice générale, dont le mandat est de sept ans. Cette même loi définit le mandat du titulaire de ce poste et son obligation de rendre compte.

En résumé, la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil doit effectuer la vérification (aussi appelée audit dans le présent rapport) des comptes et des affaires de la municipalité et de tous les organismes. Cette vérification peut prendre les trois formes suivantes :

- Vérification financière -- Cet audit a pour but de fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'anomalies significatives.
- Vérification de la conformité des opérations aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives -- Cette vérification vise à s'assurer que les opérations et les activités respectent les lois, les règlements, les politiques et les directives de l'organisme visé.
- Vérification de l'optimisation des ressources -- Cette vérification vise à s'assurer que les ressources sont gérées avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacités.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, pour les états financiers des exercices terminés le 31 décembre 2018, le vérificateur général n'a plus l'obligation de vérifier les états financiers de la municipalité et des personnes morales qui lui sont reliées. Le vérificateur général conserve toutefois son pouvoir de mener de telles vérifications, s'il le juge opportun. Dans cette situation, le vérificateur général peut signer un rapport conjoint avec le vérificateur externe. À la suite d'une analyse effectuée par le Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil (Bureau), l'audit des états financiers de la Ville de Longueuil (Ville) et des personnes morales qui lui sont reliées a été reconduit pour l'exercice 2018.

Au plus tard le 31 août de chaque année, la Vérificatrice générale doit transmettre à la Mairesse un rapport annuel constatant les résultats de sa vérification.

## 1.2 MISSION

La mission du Bureau est de donner au conseil municipal et aux conseils d'administration des organismes 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. Les recommandations formulées permettent aux gestionnaires d'optimiser l'efficacité et l'efficience de leurs activités et d'assurer aux parties prenantes la bonne gestion des deniers publics.

## 1.3 VALEURS

Les valeurs du Bureau permettent d'encadrer notre quotidien et visent à assurer la qualité de nos travaux. Ces valeurs se définissent ainsi :

### INTÉGRITÉ

L'intégrité est d'agir avec honnêteté.

## CONFIDENTIALITÉ

La confidentialité assure que les informations que nous recueillons dans le cadre de notre travail ne sont divulguées qu'aux personnes autorisées à y avoir accès, afin de respecter le secret professionnel.

## INDÉPENDANCE

L'indépendance repose sur le fait que notre travail est libre de toute influence pouvant affecter notre jugement professionnel et notre objectivité.

## PROFESSIONNALISME

Le professionnalisme consiste à appliquer avec rigueur les normes de certification et de contrôle, à respecter les règles de déontologie pertinentes et à exercer son jugement professionnel. Le jugement professionnel attendu consiste en ce que celui qui l'exerce possède une formation, des connaissances et une expérience qui ont contribué à lui permettre d'acquérir les compétences nécessaires pour poser des jugements raisonnables.

### 1.4 CONTENU DU PRÉSENT RAPPORT

6

Le rapport annuel 2018-2019 fait état des travaux suivants, qui ont été complétés depuis le dépôt du rapport 2017-2018 le 20 juillet 2018 :

- **Chapitre 2 :** audit des états financiers de la Ville, des organismes qui font partie de son périmètre comptable et des organismes dont la Ville nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration, pour l'exercice terminé le 31 mars 2018 ou le 31 décembre 2018, selon le cas
- **Chapitre 3 :** vérification de la rémunération des élus de la Ville, vérification de conformité des organismes qui reçoivent une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ de la Ville et vérification d'un programme de subvention de la Société d'habitation du Québec, soit le programme Rénovation Québec
- **Chapitre 4 :** vérification de la gestion des heures supplémentaires au Service de police de l'agglomération de Longueuil
- **Chapitre 5 :** tests de cybersécurité à la Ville

- **Chapitre 6 :** vérification des demandes d'accès à l'information à la Ville
- **Chapitre 7 :** vérification de la gestion des matières résiduelles à la Ville
- **Chapitre 8 :** vérification de la gestion des fournisseurs et des contrats en technologies de l'information à la Ville
- **Chapitre 9 :** suivi des recommandations
- **Chapitre 10 :** rapport d'activités du Bureau

De plus, tel que le prévoit l'article 108.2.1 de la LCV, les comptes relatifs au vérificateur général doivent faire l'objet d'une vérification par un vérificateur externe. À l'annexe A, vous trouverez une opinion d'audit sans réserve émise par la firme Raymond Chabot Grant Thornton et Cie S.E.N.C.R.L. à la suite de l'audit des dépenses relatives au Bureau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018.

L'annexe B comporte un extrait des lois qui encadrent notre travail.

### 1.5 REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement mon équipe pour sa contribution soutenue, la grande qualité de ses travaux et son bon esprit d'équipe.

Également, je remercie les firmes comptables et les consultants qui nous ont accompagnés dans l'exécution de différents mandats, ainsi que les membres de l'Association des vérificateurs généraux municipaux pour leur bons conseils et leur disponibilité.

Finalement, le Bureau souhaite souligner l'excellente collaboration obtenue de l'ensemble du personnel de la Ville et des organismes à l'occasion des divers travaux effectués.

#### REMARQUE :

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

CHAPITRE

02

AUDIT DES  
ÉTATS FINANCIERS

# CHAPITRE 02

## TABLE DES MATIÈRES

2.1	Contexte	9
2.2	Ville de Longueuil	11
2.3	Association Agaparc	11
2.4	Association Sogerive	12
2.5	Conseil des arts de Longueuil	12
2.6	Développement Aéroport Saint-Hubert de Longueuil (DASH-L)	12
2.7	Développement économique de l'agglomération de Longueuil	13
2.8	Office municipal d'habitation de Longueuil	13
2.9	Réseau de transport de Longueuil	13

## 2.1 CONTEXTE

### EXIGENCES LÉGALES

La *Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal et la Société d'habitation du Québec* (2018, chapitre 8) a été sanctionnée le 19 avril 2018. Cette loi apporte des modifications à plusieurs lois, dont la *Loi sur les cités et villes* (LCV). Conséquemment, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, pour les états financiers des exercices terminés le 31 décembre 2018, le vérificateur général n'a plus l'obligation de vérifier (ou d'auditer) les états financiers de la municipalité et des personnes morales qui lui sont reliées. Le vérificateur général conserve toutefois son pouvoir de mener de telles vérifications, s'il le juge opportun. Dans cette situation, le vérificateur général peut signer un rapport conjoint avec le vérificateur externe. À la suite d'une analyse effectuée par le Bureau, l'audit de la Ville et des personnes morales qui lui sont reliées a été reconduit pour l'exercice 2018.

La LCV confère maintenant au vérificateur externe de la municipalité l'obligation d'effectuer les vérifications financières suivantes pour les exercices pour lesquels il est nommé :

- des états financiers de la municipalité,
- du taux global de taxation réel de la municipalité,
- de la ventilation des dépenses mixtes de l'agglomération de la municipalité,
- des états financiers de toutes les personnes morales qui sont reliées à la municipalité.

En décembre 2018, la Ville a nommé la firme Raymond Chabot Grant Thornton et Cie S.E.N.C.R.L. (Raymond Chabot Grant Thornton) à titre d'auditeur de la Ville.

### RESPONSABILITÉS DE L'AUDITEUR À L'ÉGARD D'UN AUDIT D'ÉTATS FINANCIERS

Les objectifs d'un audit d'états financiers sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant son opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, ce qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

L'audit des états financiers doit être effectué conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que l'auditeur respecte les règles de déontologie s'appliquant à l'audit des états financiers au Canada, qu'il exerce son jugement professionnel et qu'il fasse preuve d'esprit critique tout au long de cet audit dans le but de délivrer un rapport contenant son opinion. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, il conçoit et met en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et il réunit des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il acquiert une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit 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'organisme ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière ;
- il tire une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'organisme à poursuivre son exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il est tenu d'attirer l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Sa conclusion s'appuie sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de son rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'organisme à cesser son exploitation ;
- il évalue la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes et les tableaux, et apprécie si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle ;

- il communique aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et ses constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne qu'il aura relevée au cours de son audit.

## RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES RESPONSABLES DE LA GOUVERNANCE À L'ÉGARD D'UN AUDIT D'ÉTATS FINANCIERS

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux normes comptables canadiennes, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'organisme à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'organisme ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'organisme.

## AUDITS RÉALISÉS OU EN COURS DE RÉALISATION

Ce rapport annuel fait état de l'audit des états financiers des organismes suivants :

Organisme	Date de fin d'exercice
Ville de Longueuil	31 décembre 2018
Association Agaparc	31 décembre 2018
Association Sogerive	31 décembre 2018
Conseil des arts de Longueuil	31 décembre 2018
Développement Aéroport Saint-Hubert de Longueuil ( DASH-L )	31 mars 2018
Développement économique de l'agglomération de Longueuil	31 décembre 2018
Office municipal d'habitation de Longueuil	31 décembre 2018
Réseau de transport de Longueuil	31 décembre 2018

### 2.2 VILLE DE LONGUEUIL

Un audit des états financiers consolidés de la Ville a été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton. Les états financiers consolidés présentent les actifs, les passifs, les revenus et les charges de la Ville et des organismes contrôlés faisant partie de son périmètre comptable. Ces organismes sont :

- Association Agaparc ;
- Association Sogerive ;
- Conseil des arts de Longueuil ;
- Développement Aéroport Saint-Hubert de Longueuil (DASH-L) jusqu'au 14 décembre 2018 ;
- Développement économique de l'agglomération de Longueuil ;
- Réseau de transport de Longueuil.

Une opinion d'audit sans réserve a été produite le 17 mai 2019 par les deux auditeurs indépendants.

De plus, des observations sur des points d'amélioration à apporter au contrôle interne ont été communiquées à la direction et aux responsables de la gouvernance.

### 2.3 ASSOCIATION AGAPARC

L'Association Agaparc est un organisme à but non lucratif ayant pour objectif de gérer un club de golf qui est la propriété de la Ville.

Un audit des états financiers de l'Association Agaparc (Agaparc) a été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton. Une opinion d'audit assortie d'une réserve a été produite le 12 mars 2019 par les deux auditeurs indépendants.

La réserve porte sur le fait que dans les états financiers au 31 décembre 2017, un dépôt sur cotisation fiscale contestée pour des contributions au fonds de services de santé a été comptabilisé à l'état de la situation financière au lieu d'être comptabilisé comme charges sociales pour les années visées, ce qui constitue une dérogation aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public. J'ai exprimé une opinion d'audit modifiée sur les états financiers au 31 décembre 2017 à ce sujet.

Le 31 juillet 2018, un jugement a été rendu par la Cour du Québec - Division administrative et d'appel. La décision du tribunal a été de rejeter la demande en appel de l'organisme et de maintenir les cotisations établies par Revenu Québec. Conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public, l'organisme a corrigé l'erreur dans les chiffres de l'exercice considéré plutôt que de corriger les informations comparatives. J'exprime une opinion modifiée sur les états financiers de l'exercice considéré en raison des incidences de cette correction sur la comparabilité des chiffres de la période considérée et des informations comparatives.

De plus, des observations sur des points d'amélioration à apporter au contrôle interne ont été communiquées à la direction.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, Agaparc et Association Sogerive ont fusionné sous la dénomination sociale Société Rive et Parcs de Longueuil. Aussi en janvier 2019, les membres du Conseil d'administration de Société Rive et Parcs de Longueuil ont modifié les règlements généraux de ce nouvel organisme de sorte que la Ville ne nommera plus la majorité des membres de son conseil d'administration.

La Ville évalue actuellement les impacts de ces événements sur ses états financiers pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2019.

## 2.4 ASSOCIATION SOGERIVE

L'Association Sogerive est un organisme à but non lucratif qui a pour objectif de gérer des actifs appartenant à la Ville en offrant des services nautiques et de plein air à la communauté.

Un audit des états financiers de l'Association Sogerive a été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton. Une opinion d'audit assortie d'une réserve a été produite le 12 mars 2019 par les deux auditeurs indépendants.

Tout comme pour les états financiers de Agaparc, la réserve porte sur la comptabilisation du dépôt sur cotisation fiscale contestée pour des contributions au fonds de services de santé. Le fondement de mon opinion modifiée repose sur les incidences de cette comptabilisation sur la comparabilité des chiffres de la période considérée et des informations comparatives.

## 2.5 CONSEIL DES ARTS DE LONGUEUIL

Le Conseil des arts de Longueuil est un organisme à but non lucratif qui a pour objectif de soutenir la création, la production, la promotion et la diffusion artistiques professionnelles sur le territoire de la Ville.

Un audit des états financiers du Conseil des arts de Longueuil a été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton. Une opinion d'audit sans réserve a été produite le 18 avril 2019 par les deux auditeurs indépendants.

## 2.6 DÉVELOPPEMENT AÉROPORT SAINT-HUBERT DE LONGUEUIL (DASH-L)

DASH-L est un organisme à but non lucratif qui a pour objectif de promouvoir, de favoriser et d'assurer le développement culturel, commercial et économique de l'aéroport Saint-Hubert de Longueuil.

Un audit des états financiers de Développement Aéroport Saint-Hubert de Longueuil (DASH-L) pour l'exercice terminé le 31 mars 2018 a été effectué conjointement avec la firme PwC. Une opinion d'audit sans réserve a été produite le 17 décembre 2018 par les deux auditeurs indépendants.

Le 14 décembre 2018, les membres du Conseil d'administration de DASH-L ont modifié les règlements généraux de l'organisme de sorte que la Ville ne nommera plus la majorité des membres de son conseil d'administration. Depuis cette date, DASH-L ne fait plus partie du périmètre comptable de la Ville.

## **2.7 DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE L'AGGLOMÉRATION DE LONGUEUIL**

Développement économique de l'agglomération de Longueuil est un organisme à but non lucratif qui a pour objectifs de favoriser le développement économique de l'ensemble des secteurs économiques présents sur le territoire de l'agglomération de Longueuil, ainsi que de faire connaître les avantages et les possibilités économiques de l'agglomération de Longueuil.

Un audit des états financiers de Développement économique de l'agglomération de Longueuil a été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton. Une opinion d'audit sans réserve a été produite le 14 mars 2019 par les deux auditeurs indépendants.

## **2.8 OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LONGUEUIL**

L'Office municipal d'habitation de Longueuil est un organisme à but non lucratif constitué en corporation en vertu de la *Loi sur la Société d'habitation du Québec* (LRQ, S-8, article 57). Il administre des immeubles d'habitation à loyer modique pour personnes à faible revenu. Il gère également d'autres programmes dont le mandat lui est confié en vertu d'une entente avec la Société d'habitation du Québec, tels que la construction de logements à loyer modique et le versement des suppléments au loyer de logements privés.

Au moment de la rédaction du présent rapport annuel, l'audit des états financiers effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton n'était pas terminé.

## **2.9 RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL**

Le Réseau de transport de Longueuil est un organisme à but non lucratif constitué en vertu de la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (LRQ, chapitre S-30.01); il a comme responsabilité d'organiser et de fournir le transport en commun des usagers sur le territoire de l'agglomération de Longueuil.

Un audit des états financiers du Réseau de transport de Longueuil a été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton. Une opinion d'audit sans réserve a été produite le 2 mai 2019 par les deux auditeurs indépendants.

De plus, des observations sur des points d'amélioration à apporter au contrôle interne ont été communiquées à la direction et aux responsables de la gouvernance.



CHAPITRE

03

VÉRIFICATION DE LA  
CONFORMITÉ LÉGISLATIVE  
ET RÉGLEMENTAIRE

# CHAPITRE 03

## TABLE DES MATIÈRES

3.1	Rémunération des élus et contribution à leur régime de retraite	17
3.2	Organismes subventionnés d'au moins 100 000\$	18
3.3	Programme Rénovation Québec de la Société d'habitation du Québec	18

### 3.1 RÉMUNÉRATION DES ÉLUS ET CONTRIBUTION À LEUR RÉGIME DE RETRAITE

#### CONTEXTE

Les élus de la Ville sont rémunérés sur la base des lois provinciales et des règlements municipaux adoptés par le conseil de la Ville et par le conseil de l'agglomération de la Ville. À leur salaire s'ajoutent, le cas échéant, certaines rétributions fixées par le conseil d'administration des organismes municipaux auxquels ils siègent.

Les lois provinciales et les deux règlements municipaux qui édictent les paramètres à utiliser pour calculer la rémunération des élus et leur contribution à leur régime de retraite sont les suivants :

- la *Loi sur le traitement des élus municipaux* ;
- la *Loi sur le régime de retraite des élus municipaux* ;
- le *Règlement concernant la rémunération des élus - CM-2002-14* (à jour au 1<sup>er</sup> janvier 2018) ;
- le *Règlement concernant la rémunération des membres du conseil d'agglomération et de ses commissions - CA-2006-28* (à jour au 1<sup>er</sup> janvier 2018).

Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018, les élus ont reçu leur rémunération de la Ville, de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM), du Réseau de transport de Longueuil (RTL) et de Développement Aéroport Saint Hubert de Longueuil (DASH-L). Cette rémunération, incluant les allocations de dépenses, a totalisé un peu plus de 1 800 000 \$.

#### OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Dans le cadre de l'audit des états financiers de la Ville et conformément aux dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, le Bureau a réalisé un mandat de vérification de conformité portant sur la rémunération des élus et leur contribution à leur régime de retraite. Les objectifs de cet audit étaient de s'assurer que :

- la rémunération des élus et la contribution à leur régime de retraite sont conformes aux lois et aux règlements mentionnés précédemment ;
- les informations divulguées au rapport financier annuel 2018 de la Ville sont conformes aux exigences réglementaires.

La responsabilité de la conformité réglementaire incombe à la direction de la Ville.

La responsabilité de la Vérificatrice générale consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances.

#### RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

Sur la base des travaux de vérification effectués pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2018, la Vérificatrice générale a conclu que dans tous les aspects significatifs :

- les élus de la Ville ont été rémunérés et ont contribué à leur régime de retraite conformément aux lois et règlements en vigueur à cet effet ;
- les informations divulguées au rapport financier annuel 2018 de la Ville sont conformes aux exigences réglementaires.

De plus, des observations sur des points d'amélioration à apporter au contrôle interne ont été communiquées à la direction.

### 3.2 ORGANISMES SUBVENTIONNÉS D'AU MOINS 100 000 \$

#### CONTEXTE

L'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* en vigueur au 31 décembre 2018 stipule que toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ de la Ville est tenue de faire vérifier ses états financiers et que le vérificateur de cette personne morale doit remettre au vérificateur général une copie des états financiers annuels, de son rapport sur ces états ainsi que de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

De plus, le vérificateur de cette personne morale doit, à la demande du vérificateur général, mettre à la disposition de ce dernier tout document se rapportant à ses travaux de vérification et fournir tous les renseignements et les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux. Si le vérificateur général estime que les renseignements, les explications et les documents obtenus du vérificateur sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

#### OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Le Bureau a pour objectif de s'assurer que toute personne morale qui a bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville au cours de l'exercice financier 2018 se conforme aux dispositions de l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*.

À cette fin, les états financiers, les rapports d'auditeurs afférents ainsi que les lettres de recommandation, s'il y a lieu, des organismes ayant bénéficié d'une subvention de 100 000 \$ et plus de la Ville ont été demandés, obtenus et analysés. Des demandes de renseignements ont été effectuées auprès d'un auditeur pour compléter notre analyse.

### RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

En conclusion, les quatre organismes suivants qui ont reçu des subventions de plus de 100 000 \$ chacune de la Ville pour l'année 2018, pour un total d'un peu plus de 920 000 \$, respectent les dispositions de l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* :

- Association des producteurs maraîchers du Québec
- Foyer St-Antoine de Longueuil inc.
- Orchestre symphonique de Longueuil
- Théâtre de la Ville

### 3.3 PROGRAMME RÉNOVATION QUÉBEC DE LA SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC

#### CONTEXTE

Le Programme Rénovation Québec (PRQ) de la Société d'habitation du Québec (SHQ), administré conjointement avec la Ville, offre une aide financière aux propriétaires désirant procéder à un projet de rénovation, de construction ou de recyclage résidentiels, et ce, dans les secteurs désignés de la Ville.

Le PRQ de la Ville a comme objectif la revitalisation des quartiers anciens et l'accroissement de la qualité des logements. À cet effet, les travaux admissibles visent à éliminer les déficiences majeures d'une habitation afin d'en assurer l'intégrité et la salubrité ainsi que la sécurité des occupants. Les projets de constructions neuves et l'ajout de nouveaux logements sont également admissibles à une aide financière.

L'aide financière accordée par la Ville varie selon la nature des travaux effectués. D'ordre général, elle s'élève aux deux tiers du coût des travaux et des frais admissibles, sans dépasser 20 000 \$. Lorsqu'il y a ajout d'un logement, la limite de l'aide financière peut s'élever à 40 000 \$. Dans tous les cas, la subvention est versée lorsque les travaux sont terminés et conformes aux normes, aux codes et aux règlements en vigueur.

## OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Le Bureau a effectué deux audits portant sur l'état des débours et des encaissements (l'État) de la Ville pour la programmation 2017-2018 du PRQ de la SHQ, pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018.

Ces audits ont été effectués selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que la Vérificatrice générale se conforme aux règles de déontologie et qu'elle planifie et réalise les audits de façon à obtenir l'assurance raisonnable que :

- l'État pris dans son ensemble est exempt d'anomalies significatives ;
- la déclaration de conformité de la Ville aux modalités d'administration de son programme de rénovation donne une image fidèle dans tous ses aspects significatifs.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans l'État. Le choix des procédures relève du jugement de la Vérificatrice générale et, notamment, de son évaluation des risques que l'État comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

La direction est responsable :

- de la préparation de l'État conformément aux règles et aux directives émises par la SHQ et conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à l'entente entre la Ville et la SHQ concernant la gestion des programmes d'amélioration de l'habitat ;
- de la mesure et de l'évaluation de la conformité aux exigences spécifiées ainsi que de la préparation de la déclaration de conformité de la Ville ;
- du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation de cet État exempt d'anomalies significatives et pour permettre la conformité aux exigences spécifiées.

## RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

À la suite de ces travaux, deux rapports d'audits contenant des opinions sans réserve ont été produits le 31 mai 2019 :

- l'état des débours a été préparé dans tous ses aspects significatifs conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à l'entente entre la SHQ et la Ville concernant la gestion des programmes d'amélioration de l'habitat ;
- la déclaration de conformité de la Ville aux exigences spécifiées dans les modalités d'administration du programme municipal de rénovation donne une image fidèle dans tous ses aspects significatifs.



CHAPITRE

04

**VILLE DE LONGUEUIL**

GESTION DES  
HEURES SUPPLÉMENTAIRES  
– SERVICE DE POLICE  
DE L'AGGLOMÉRATION  
DE LONGUEUIL

## CHAPITRE

# 04

## LE RAPPORT EN BREF

### CONTEXTE

Le Service de police de l'agglomération de Longueuil (SPAL) paie des heures supplémentaires à ses policiers, enquêteurs et cols blancs qui combent, entre autres, les remplacements de vacances et de maladie, qui participent au déroulement d'enquêtes majeures, qui sont assignés à la cour sur les ordres du Tribunal et qui assurent la sécurité lors d'événements spéciaux planifiés ou non sur le territoire.

La dépense d'heures supplémentaires pour l'année 2017 a été de 6,488 millions de dollars pour un total de 137 474 heures et correspond à 10,87 % de la masse salariale. Une nouvelle convention collective a été signée entre la Ville de Longueuil et la Fraternité des policiers et policières de Longueuil inc. en octobre 2017 pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2022. Certaines règles ont été modifiées et auront un impact sur la dépense d'heures supplémentaires, la mobilité interdistrict, les effectifs minimums requis pour couvrir le territoire, les horaires de travail et les ratios de vacances des policiers.

### ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION

La vérification a eu lieu de février à mai 2018 de façon sporadique. La période couverte allait du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 30 mai 2018 et a porté sur les éléments suivants :

- le cadre de gestion ainsi que les rôles et responsabilités du personnel quant à l'autorisation des heures supplémentaires ;
- les situations qui nécessitent des heures supplémentaires et les pistes de solution mises de l'avant pour les réduire ;
- le processus de planification de l'effectif ;
- la pertinence des indicateurs de gestion facilitant la prise de décision ;
- le caractère suffisant des contrôles exercés par le secteur de la paie du SPAL.

### PRINCIPAUX CONSTATS

- Il n'existe pas d'analyse détaillée de la masse critique des policiers temporaires durant la période estivale et des besoins en personnel de remplacement à la Centrale 911.
- Dans le cadre du déploiement des nouvelles règles de la convention collective, aucune analyse n'a encore été effectuée de façon à mesurer l'impact de ces règles sur la dépense d'heures supplémentaires.

- Il n'existe pas d'outil pour valider le respect des règles de mobilité interdistrict et les minimums d'employés dans le déploiement de l'effectif sur le territoire pour chaque quart de travail.
- Des rapports sur les heures supplémentaires ne sont pas produits pour toutes les divisions et les codes d'heures supplémentaires utilisés ne sont pas précis.
- Il n'existe pas d'outil automatisé permettant de cumuler le temps des enquêteurs par dossier d'enquête et par division et de faire une analyse des heures supplémentaires des enquêteurs par quart de travail.
- Le secteur de la paie du SPAL ne dispose pas de rapports d'exception pour cibler les erreurs de paie les plus fréquentes ni d'un rapport sur les corrections de paie aux fins de contrôle de qualité.
- Il n'existe pas de procédure concernant la gestion des heures supplémentaires au SPAL.

## CONCLUSION

La gestion des heures supplémentaires au SPAL nécessite des améliorations, notamment par la mise en place d'outils qui permettent de prendre

des décisions éclairées pour bien contrôler cette dépense, le tout dans un souci d'efficacité et d'efficience et en conformité avec la convention collective.

Afin d'identifier des économies en heures supplémentaires qui pourraient être réalisées, une analyse détaillée de la masse critique des policiers temporaires durant la période estivale ainsi que des besoins en personnel de remplacement à la Centrale 911 en fonction des opérations devrait être faite. De plus, une analyse de l'impact des règles de la nouvelle convention collective sur la dépense d'heures supplémentaires devrait être effectuée et des indicateurs devraient être établis pour permettre d'en rendre compte.

Afin de valider le respect des règles de mobilité interdistrict et des minimums d'employés de la nouvelle convention, un rapport devrait être utilisé afin de vérifier la pertinence des heures supplémentaires réclamées par rapport au nombre d'employés présents par quart de travail.

Pour améliorer la gestion et le contrôle des heures supplémentaires, des rapports devraient être produits pour toutes les divisions du SPAL et les codes d'heures supplémentaires utilisés devraient être plus précis afin de faciliter l'analyse des

situations qui ont engendré cette dépense.

Dans le cadre du projet informatique sur la gestion du temps au Service à la communauté - enquêtes, la solution privilégiée est d'évaluer la plus-value reliée à l'imputation des heures régulières et des heures supplémentaires des enquêteurs par dossier d'enquête et par division. Des rapports de gestion devraient être créés pour obtenir un portrait complet de l'utilisation du temps. De plus, le suivi des heures supplémentaires par quart de travail aux enquêtes faciliterait l'analyse de l'adéquation des horaires et du nombre d'enquêteurs en disponibilité les fins de semaine.

Le secteur de la paie du SPAL devrait évaluer la mise en place de rapports d'exceptions permettant de cibler les erreurs de paie les plus fréquentes ainsi que d'un rapport sur les corrections de paie aux fins de contrôle de qualité. Enfin, une procédure concernant la gestion des heures supplémentaires au SPAL devrait être élaborée afin de clarifier les attentes, les rôles et responsabilités ainsi que les façons de faire.

## CHAPITRE

# 04

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Contexte</b>	<b>25</b>
<b>Objectif de la vérification</b>	<b>27</b>
<b>Étendue de la vérification et résumé du travail effectué</b>	<b>28</b>
<b>Conclusion</b>	<b>28</b>
<b>Pratiques positives</b>	<b>29</b>
<b>Observations et recommandations</b>	<b>30</b>
4.1 Planification de l'effectif	30
■ Planification des besoins de policiers temporaires pour la période estivale	30
■ Économies de coûts découlant des nouvelles règles	30
■ Nombre suffisant d'employés pour répondre aux besoins opérationnels	31
4.2 Rapports de gestion	33
■ Codification des motifs des heures supplémentaires	33
■ Mise en place de rapports de gestion	34
4.3 Heures supplémentaires à la gendarmerie	35
4.4 Officialisation de la paie et corrections dans l'outil PDT	37
4.5 Encadrement de gestion	37
4.6 Convivialité de l'outil PDT et accès	38
<b>Annexe : Critères de vérification</b>	<b>41</b>

# Contexte

Le Service de police de l'agglomération de Longueuil (SPAL) est composé de 616 policiers syndiqués et cadres policiers dont 161 travaillent aux enquêtes. Il assure la sécurité des citoyens sur un territoire d'une superficie de 284 km<sup>2</sup>, qui comprend les villes de Boucherville, Brossard, Longueuil (arrondissements Greenfield Park, Saint-Hubert et Vieux-Longueuil) ainsi que les villes de Saint-Bruno-de-Montarville et Saint-Lambert.

Le mandat du SPAL consiste à maintenir l'ordre et la sécurité publique dans le but de protéger la vie et la propriété des citoyens, de prévenir le crime et les infractions et de veiller à l'application des lois et des règlements provinciaux et municipaux. Une présence policière 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, sur l'ensemble du territoire desservi assure la protection de la clientèle et une proximité avec les citoyens.

La Centrale 911 compte 61 employés, dont 50 préposés aux télécommunications. Ces personnes ont créé près de 132 038 cartes d'appel au cours de la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2016. La réponse aux appels est donnée par priorité afin d'assurer que les urgences reçoivent une réponse immédiate.

## HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Le SPAL paie des heures supplémentaires à ses policiers, enquêteurs et cols blancs qui combrent, entre autres, les remplacements de vacances et de maladie, qui participent au déroulement d'enquêtes majeures, qui sont assignés à la cour sur les ordres du Tribunal et qui assurent la sécurité lors d'événements spéciaux planifiés ou non sur le territoire.

Selon les principales règles de la convention collective de la Fraternité des policiers et policières de Longueuil inc. (convention collective), le travail en heures supplémentaires doit être réparti aussi équitablement que possible entre les policiers, et ce, selon les habiletés et les affectations spécifiques. Le travail en heures supplémentaires est rémunéré à raison de 150 % du taux horaire régulier du policier concerné.

Les heures supplémentaires doivent être autorisées par le directeur du SPAL ou son représentant et le policier a le choix d'être payé ou d'accumuler ces heures dans une banque de temps compensé.

## DÉPENSE D'HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Pour l'année 2017, le total des heures supplémentaires payées aux policiers de la gendarmerie et des enquêtes criminelles et aux cols blancs a été de 6,488 millions de dollars et correspond à 10,87 % de la masse salariale. Cette dépense se répartit comme suit :

Catégorie d'emploi	Dépense en 2017 (en millions de dollars)	Nombre d'heures supplémentaires	Explications
Policiers à la gendarmerie	<b>3,964 \$</b>	<b>80 255</b>	Cette somme comprend entre autres : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1,5 million de dollars pour le district nord ;</li> <li>■ 1,54 million de dollars pour le district sud ;</li> <li>■ 0,43 million de dollars pour les évènements majeurs.</li> </ul>
Policiers aux enquêtes criminelles	<b>1,807 \$</b>	<b>33 464</b>	Ce montant comprend les heures supplémentaires relatives aux différentes sections d'enquête.
Cols blancs	<b>0,717 \$</b>	<b>23 755</b>	La majorité de cette dépense a été engagée par la Centrale 911.
Total	<b>6,488 \$</b>	<b>137 474</b>	Notons que la dépense de 2016 était de 5,4 millions de dollars ; il y a donc eu une augmentation de 20 % en 2017.

De ce total, un montant 265 895 \$ correspondant à 4 433 heures supplémentaires a été recouvré, car ces heures supplémentaires ont été effectuées par des policiers affectés à des projets spéciaux d'autres corps policiers.

La rémunération en heures supplémentaires représente une dépense importante au SPAL. La gestion de ces heures exige une rigueur quant aux contrôles exercés par les gestionnaires et par le secteur de la paie du SPAL, ainsi qu'une recherche constante de solutions afin de réduire le recours à cette forme de rémunération. Les gestionnaires sont confrontés à un défi de taille pour la gestion de ces heures dans le contexte de la convention collective qui encadre les orientations relatives à la gestion du corps policier.

## NOUVELLE CONVENTION COLLECTIVE DES POLICIERS

Une nouvelle convention collective a été signée entre la Ville de Longueuil et la Fraternité des policiers et policières de Longueuil inc. en octobre 2017 pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2022. Certaines règles modifiées auront un impact sur la dépense en heures supplémentaires et concernent les aspects suivants :

- selon la règle de mobilité, les déficits de personnel dans un district peuvent dorénavant être comblés par les surplus dans l'autre district ;
- le minimum de duos policiers requis pour le quart de travail de jour et de soir en semaine est passé de 16 à 14 duos, alors que le minimum conventionné pour les officiers est passé de 6 à 5 personnes ;
- la Ville peut modifier les horaires des policiers de la sécurité routière et de la patrouille spécialisée afin que ces équipes travaillent dorénavant les fins de semaine, jusqu'à un maximum de huit occurrences par année, pour couvrir les besoins opérationnels des grands évènements ;
- le ratio de vacances des policiers du secteur de la détention est maintenant conventionné et seulement deux policiers sur cinq peuvent être en vacances en même temps.

Notons que pour l'année financière 2018, le SPAL a subi des compressions budgétaires de 4 millions de dollars. L'effectif a été réduit et des solutions ont été envisagées pour minimiser les heures supplémentaires. Au cours de la période du 1<sup>er</sup> janvier au 26 mai 2017, le personnel de la gendarmerie et des enquêtes a effectué un total de 33 851 heures supplémentaires. Pour la même période en 2018, 24 546 heures supplémentaires ont été effectuées, soit une baisse de 27,5%.

## RÔLES ET RESPONSABILITÉS ET OUTILS DE GESTION DU TEMPS

### Division des opérations - gendarmerie

Les gestionnaires de la gendarmerie utilisent un outil informatique appelé « Planification décentralisée du temps » (outil PDT), qui est un module du système de paie-RH SOFE, pour la gestion des horaires.

La saisie des congés ponctuels et des heures supplémentaires n'est pas encore automatisée dans cet outil. Par conséquent, le policier remplit une feuille de temps papier qui doit être approuvée par le gestionnaire. La feuille de temps approuvée est ensuite transmise au secteur de la paie du SPAL pour être saisie dans l'outil PDT et une officialisation de la paie est effectuée avant que les données soient transférées à la Direction des finances de la Ville aux fins de traitement.

Un projet informatique est prévu à l'automne 2018 afin que les congés ponctuels et les heures supplémentaires soient saisis par chaque policier dans l'outil PDT au moyen des terminaux dans les véhicules de police. De plus, les listes de rappel seront automatisées et intégrées dans le système SOFE au printemps 2019.

### Service à la communauté - enquêtes

Les enquêteurs doivent remplir des feuilles de temps papier pour consigner les heures effectuées à taux régulier et au taux d'heures supplémentaires. Un projet informatique est prévu d'ici la fin du premier trimestre de 2019 afin que le temps des enquêteurs soit comptabilisé dans l'outil PDT ou au moyen de feuilles électroniques, selon les besoins identifiés par le secteur.

### Centrale 911

Cette division utilise un modèle hybride pour la saisie du temps. Les employés remplissent des feuilles de temps papier qui sont saisies dans l'outil PDT par les chefs d'équipe.

### Bureau de la gestion de la performance

Ce bureau, sous la responsabilité de la Direction générale adjointe - Services corporatifs, accompagne les gestionnaires du SPAL dans le déploiement d'outils informatiques relatifs à la gestion du temps des policiers, des enquêteurs et des cols blancs de la Centrale 911.

## Objectif de la vérification

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission de vérification de l'optimisation des ressources portant sur la gestion des heures supplémentaires au SPAL. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de mission de certification (NCMC) 3001 ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

Cette mission 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 et de conformité à un seuil acceptable ;
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les lois, les règlements ainsi que les politiques et les procédures administratives en vigueur.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances (voir annexe).

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1 du *Manuel de CPA Canada – Certification* et, en conséquence, maintient un système de contrôle de qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

## Étendue de la vérification et résumé du travail effectué

La vérification a eu lieu de février à mai 2018 sur une base sporadique. La période couverte allait du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 30 mai 2018 et a porté sur les éléments suivants :

- le cadre de gestion et les rôles et responsabilités ;
- les situations qui nécessitent des heures supplémentaires et les pistes de solution mises de l'avant pour les réduire ;
- le processus de planification de l'effectif ;
- la pertinence des indicateurs de gestion facilitant la prise de décision ;
- la convivialité des plans décentralisés de temps et le niveau d'accès à ces derniers ;
- le caractère suffisant des contrôles exercés par le secteur de la paie du SPAL ;
- la planification des grands événements et le suivi des résultats.

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- rencontre avec plusieurs intervenants de la gendarmerie, des enquêtes et de la Centrale 911 ;
- prise de connaissance de la nouvelle convention collective et des principaux changements par rapport à l'ancienne convention collective ;
- revue de la planification de l'effectif ;
- examen des indicateurs de gestion utilisés par les gestionnaires pour faire le suivi des heures supplémentaires ;
- revue des contrôles clés exercés par le secteur de la paie du SPAL concernant les heures supplémentaires et l'officialisation de la paie ;
- réalisation de tests afin de valider principalement les niveaux d'approbation des heures supplémentaires ;
- examen de dossiers de planification et de bilans de trois événements majeurs qui se sont déroulés sur le territoire.

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

## Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que des améliorations devraient être apportées à la gestion des heures supplémentaires au SPAL par la mise en place d'outils qui permettraient de prendre des décisions éclairées pour bien contrôler cette dépense, dans un souci d'efficacité et d'efficience et en conformité avec la convention collective.

Concernant la planification de l'effectif, une analyse de la masse critique des policiers temporaires durant la période estivale devrait être effectuée afin d'identifier les économies en heures supplémentaires qui pourraient être réalisées.

Dans le cadre du déploiement des nouvelles règles de la convention collective, des analyses devraient être faites de façon à mesurer l'impact de ces règles sur la dépense d'heures supplémentaires. Des indicateurs de gestion devraient être établis pour permettre de rendre compte des économies réalisées. De nouvelles pistes de solution devraient être évaluées si certains résultats ne sont pas concluants.

La Direction des opérations - gendarmerie devrait mettre en place des rapports permettant d'exercer un contrôle sur le respect des nouvelles règles de la convention collective concernant la mobilité interdistrict et du nombre minimum d'employés requis. À ce titre, il est recommandé de vérifier la pertinence des heures supplémentaires réclamées par rapport au nombre d'employés présents par quart de travail.

Pour la Centrale 911, une analyse détaillée des besoins en personnel de remplacement en fonction des opérations devrait être faite afin de trouver des pistes de solution pour réduire la dépense d'heures supplémentaires.

Des rapports sur les heures supplémentaires par motif, par employé et par cumul devraient être produits pour toutes les divisions, aux fins de gestion et de contrôle des heures supplémentaires. Les codes d'heures supplémentaires utilisés devraient être revus afin d'obtenir un meilleur portrait des situations qui ont engendré cette dépense.

Dans le cadre du projet informatique sur la gestion du temps consacré aux enquêtes, la solution privilégiée est d'évaluer la plus-value d'imputer les heures à taux régulier et les heures supplémentaires par dossier d'enquête et par division afin d'avoir un portrait de l'utilisation du temps. De plus, le suivi des heures supplémentaires des enquêteurs par quart de travail faciliterait l'analyse de l'adéquation des horaires et du nombre d'enquêteurs en disponibilité les fins de semaine, dans le but d'identifier des possibilités d'économies en heures supplémentaires.

Le secteur de la paie du SPAL devrait évaluer la mise en place de rapports d'exceptions permettant de cibler les erreurs les plus fréquentes dans l'outil PDT, et d'un rapport sur les corrections de paie faites par les préposés au traitement des données de paie. De plus, la révision des accès à l'outil PDT devrait être effectuée sur une base annuelle.

Enfin, une procédure administrative concernant la gestion des heures supplémentaires devrait être mise en place afin de clarifier les attentes, les rôles et responsabilités ainsi que les façons de faire.

## Pratiques positives

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

- la mise en place de l'outil PDT pour suivre les horaires des policiers à la gendarmerie ;
- la codification des heures supplémentaires par motif ;
- l'approbation des heures supplémentaires faite par le gestionnaire du quart de travail pendant lequel ces heures supplémentaires ont été effectuées ;
- la mise en place, à la Division des opérations - gendarmerie, d'un nouveau rapport par cycle de travail, par équipe et par employé, qui permet d'avoir un portrait des heures supplémentaires par motif ;
- la consignation, dans les dossiers d'évènements majeurs, de données concernant la planification et le bilan.

# Observations et recommandations

## 4.1 PLANIFICATION DE L'EFFECTIF

### PLANIFICATION DES BESOINS DE POLICIERS TEMPORAIRES POUR LA PÉRIODE ESTIVALE

#### Observations

La planification de l'effectif est un processus cyclique qui permet de prévoir les changements et les besoins opérationnels. Cette étape consiste à identifier les ressources nécessaires et le moment approprié pour atteindre les objectifs selon les échéanciers.

En vertu de la convention collective, une prévision semestrielle des policiers permanents requis est faite pour les 10 équipes du territoire. De plus, avant chaque cycle de 35 jours, la Division des opérations - gendarmerie peut rééquilibrer les équipes en faisant appel à des policiers temporaires ayant plus de 2 650 heures d'ancienneté.

Ce rééquilibrage est nécessaire, car il arrive fréquemment que des policiers soient prêtés à d'autres secteurs, ce qui crée des déficits de policiers à l'horaire et peut ainsi engendrer le recours à du personnel en heures supplémentaires.

De plus, le SPAL embauche de nouveaux policiers temporaires pour combler les remplacements à chaque période estivale ; pour l'été 2018, 20 policiers temporaires ont été engagés. Des explications concernant ce nombre ont été obtenues et sont documentées en fonction des besoins opérationnels du SPAL.

Toutefois, nous n'avons pas obtenu d'analyse concernant différents scénarios d'embauche de policiers temporaires avec les effets sur la dépense d'heures supplémentaires. Ceci ne facilite pas la prise de décisions dans le cadre du processus budgétaire advenant que des économies soient potentiellement réalisables en matière d'heures supplémentaires en ayant recours à du personnel temporaire supplémentaire rémunéré à taux régulier.

#### Recommandations

La Direction des opérations, en collaboration avec la Direction de l'administration et du support organisationnel, devrait procéder à une analyse de la masse critique d'embauche de policiers temporaires et identifier les économies en heures supplémentaires qui pourraient être réalisées.

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

Une analyse critique de la masse de policiers temporaires a été faite partiellement et en corrélation avec les disponibilités budgétaires. L'adéquation entre le personnel temporaire et les heures supplémentaires n'a pas toujours démontré une économie globale, puisque pour chaque patrouilleur temporaire, les coûts inhérents sont majeurs. Dans certains cas, le policier démissionne après plusieurs semaines pour aller occuper un poste régulier ailleurs.

Toutefois, l'amplitude des modifications de dernière minute, selon les événements opérationnels connus ou non, fait en sorte que malgré une certaine vision des besoins, celle-ci est constamment modifiée.

Le SPAL mettra en place une analyse annuelle plus exhaustive et déterminera les besoins minimaux de policiers temporaires afin de répondre aux besoins opérationnels et aux affectations aux projets estivaux. La possibilité d'avoir recours à des policiers temporaires sur appel sera considérée.

#### Responsables et échéancier

Direction des opérations  
Juin de chaque année pour l'année suivante

### ÉCONOMIES DE COÛTS DÉCOULANT DES NOUVELLES RÈGLES

#### Observations

Selon les bonnes pratiques de gestion, les gestionnaires devraient connaître les situations qui nécessitent le recours aux heures supplémentaires et devraient trouver des solutions pour minimiser cette dépense.

À la suite de la signature de la nouvelle convention collective, certaines règles ont changé et concernent entre autres la mobilité interdistrict, le déploiement des policiers sur le territoire, la révision de certains horaires de travail et les ratios de vacances. Des estimations d'économies de coûts en heures supplémentaires ont été faites pour ces nouvelles règles.

Afin d'optimiser la planification de l'effectif, le SPAL ne doit pas se limiter à ces estimations d'économies de coûts, mais doit également mesurer les résultats de ces nouvelles règles, cibler les gains réalisés et disposer d'indicateurs de gestion permettant d'en rendre compte.

Notons qu'à la date de l'audit, la règle de la mobilité interdistrict était en application depuis la fin février 2018 et la Division des opérations - gendarmerie compilait les quarts de travail pour lesquels le manque de personnel avait été comblé en vertu de cette règle et où du travail en heures supplémentaires n'avait pas été effectué.

### Recommandations

La Direction des opérations, en collaboration avec la Direction de l'administration et du support organisationnel, devrait :

- mettre en place des analyses permettant de mesurer l'impact des nouvelles règles de la convention collective sur la dépense d'heures supplémentaires ;
- produire des indicateurs de gestion permettant de rendre compte des économies réalisées ;
- amorcer une réflexion advenant que certains résultats ne soient pas concluants et identifier d'autres pistes de solution pour amoindrir cette dépense.

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

Une analyse complète des effets de la nouvelle convention collective et des impacts sur le budget des heures supplémentaires sera faite. Cette analyse sera un des éléments de base du nouveau comité de révision sur les pratiques de gestion en matière d'utilisation des heures supplémentaires.

### Responsables et échéancier

Direction de l'administration et du support organisationnel  
Décembre 2019

### NOMBRE SUFFISANT D'EMPLOYÉS POUR RÉPONDRE AUX BESOINS OPÉRATIONNELS

#### Observations

Il est de la responsabilité de chaque division de rechercher des solutions pour améliorer sa prestation de services tout en maintenant en place des employés en nombre suffisant et à moindre coût.

#### Centrale 911

La Centrale 911 est un secteur névralgique au SPAL et offre un service 24 heures sur 24. Les préposés aux télécommunications doivent en tout temps fournir une réponse appropriée, efficace et de qualité pour prendre en charge les appels d'urgence prioritaires.

Pour assurer le fonctionnement de la Centrale 911, 5 équipes de 10 personnes couvrent les quarts de travail de jour, de soir et de nuit. Selon l'information obtenue, il faut au moins 20 à 25 employés remplaçants pour combler les vacances, les congés de maladies ou autres absences. Nous n'avons toutefois pas obtenu une analyse formelle qui justifie ce besoin.

À la fin avril 2018, la Centrale 911 enregistrait un déficit de personnel remplaçant depuis plusieurs mois. Seulement six employés remplaçants étaient à l'horaire pour combler les remplacements. Une augmentation de 37,8% des heures supplémentaires a été enregistrée entre les exercices 2016 et 2017. De plus, pour les 15 premières périodes de paie de l'exercice 2018, une hausse de 10,8% a été observée par rapport à 2017. Les longues heures faites par les préposés aux télécommunications pourraient avoir un impact sur le niveau et la qualité du service à la clientèle.

Notons qu'à la fin mai 2018, un processus de recrutement venait de prendre fin et cinq nouveaux candidats avaient été retenus. Ce nombre d'employés remplaçants est toutefois insuffisant par rapport aux besoins identifiés.

#### **Service à la communauté – enquêtes**

Comme le mentionne l'article 24.03 de la nouvelle convention collective, au moins sept sergents enquêteurs doivent être en poste pour les relèves de jour et de soir, du lundi au vendredi.

La revue des horaires dans le Service à la communauté - enquêtes révèle qu'il n'y a pas toujours une équipe d'enquêteurs qui travaille le quart de soir dans certaines divisions. De plus, les enquêteurs sont toujours en congé les fins de semaine, à l'exception de quatre enquêteurs qui sont en disponibilité advenant qu'une enquête majeure soit déclenchée. Si ces enquêteurs sont appelés au travail, ils sont rémunérés au taux d'heures supplémentaires ; s'ils ne sont pas appelés, ils reçoivent un salaire correspondant à 20% de leur salaire normal.

Le service ne dispose pas d'un outil comptabilisant les heures supplémentaires par quart de travail et par division d'enquête afin de cibler les plages horaires les plus fortes où des heures supplémentaires sont effectuées. Une réflexion s'avère opportune concernant l'outil informatique privilégié aux enquêtes pour la gestion du temps et des outils qui pourraient être développés pour gérer les heures supplémentaires.

## **Recommandations**

La Direction de l'administration et du support organisationnel, en collaboration avec la Direction des ressources humaines, doit faire une analyse détaillée des besoins en personnel remplaçant en fonction des activités à la Centrale 911, et trouver des solutions pour disposer d'un nombre suffisant d'employés tout en réduisant le recours aux heures supplémentaires.

La Direction des opérations devrait :

- évaluer avec le Bureau de la gestion de la performance la mise en place d'un outil permettant de comptabiliser les heures supplémentaires par quart de travail au Service à la communauté - enquêtes ;
- faire une analyse de l'adéquation des horaires et du nombre d'enquêteurs en disponibilité en fonction de la dépense en heures supplémentaires et apporter les correctifs à l'horaire si des économies peuvent être réalisées.

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

La Direction de l'administration et du support organisationnel effectue présentement une analyse complète des processus d'affaires de la Centrale 911 afin de s'assurer qu'il y a un nombre suffisant d'employés pour offrir un service de qualité selon les normes d'accréditation.

La Direction des opérations poursuit une analyse des besoins relatifs aux enquêtes afin d'atteindre le niveau de service requis tout en étant aligné avec les principes d'efficacité. La mise en place de l'outil PDT aux enquêtes viendra soutenir cette analyse. La codification des heures supplémentaires effectuées par projet sera également mise en place avec l'outil PDT. Un suivi sera également effectué à l'aide d'outils qui seront disponibles lors de la mise en place de l'outil PDT au sein des enquêtes. Entre-temps, la Direction des opérations renforcera le système d'analyse de données temporaires sur le suivi des heures faites par les enquêteurs lors de projets spéciaux ou des heures supplémentaires effectuées la fin de semaine afin d'atteindre le maximum d'efficacité.

Le Bureau de la gestion de la performance a ciblé deux options qui s'offrent au SPAL pour la gestion du temps aux enquêtes. La Direction du SPAL établira un échéancier et validera la faisabilité avec le Bureau de la gestion de la performance.

### Responsables et échéancier

Direction de l'administration et du support organisationnel

Direction des opérations

Premier trimestre de 2019

## 4.2 RAPPORTS DE GESTION

### CODIFICATION DES MOTIFS DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

#### Observations

Lorsque les policiers réclament des heures supplémentaires, ils en inscrivent le motif sur leur feuille de temps papier en utilisant un code d'heures supplémentaires. Cette information est saisie par le secteur de la paie du SPAL aux fins d'information de gestion.

La revue des codes d'heures supplémentaires utilisés révèle que certains codes sont précis, comme ceux utilisés pour les grands événements sur le territoire. Toutefois, d'autres codes d'heures supplémentaires sont moins étoffés. Selon l'information de gestion obtenue pour l'année financière 2017 :

- 76 % des heures supplémentaires imputées pour les sections des enquêtes ont été associées au code continuité de travail ;
- 60 % des heures supplémentaires à la gendarmerie ont été associées aux codes remplacement ou continuité de travail.

Cette information de gestion imprécise ne favorise pas une analyse, une reddition de comptes et une prise de décisions efficaces dans le but d'obtenir un meilleur portrait des situations qui ont engendré les heures supplémentaires.

#### Temps de repas non pris

Comme le prévoit l'article 18.02 de la convention collective, un policier qui travaille un quart de travail de 9 heures la semaine dispose de 45 minutes pour son repas, alors qu'un policier qui travaille 12 heures la fin de semaine dispose de 75 minutes pour son repas. Les policiers sont payés à taux simple durant leur période de repas, car ils peuvent être appelés en tout temps.

De plus, à l'article 19.02, il est prévu que le policier qui travaille pendant la période de repas est payé au taux supplémentaire. Donc, le policier qui ne prend pas son temps de repas réclame présentement des heures supplémentaires à la Ville, ce qui totalise 2,5 fois son salaire normal. Cette pratique de rémunérer le temps de repas non pris à 2,5 fois le salaire normal est en place depuis plusieurs années au SPAL.

En 2017, la dépense en heures supplémentaires pour les temps de repas non pris a totalisé environ 430 000 \$. Près de 40 % de cette dépense a été réclamée par les sections des enquêtes alors que 60 % de cette dépense a été réclamée par la gendarmerie. Considérant que le policier qui ne prend pas son temps de repas ne travaille pas plus d'heures que son quart de travail, le taux de rémunération doit être revu.

#### Recommandations

La Direction de l'administration et du support organisationnel en collaboration avec la Direction des opérations devrait revoir les codes d'heures supplémentaires utilisés par les divisions afin d'obtenir un meilleur portrait des situations qui ont engendré des heures supplémentaires.

La Direction des opérations, en collaboration avec la Direction des ressources humaines, devrait obtenir l'opinion d'un expert en relations de travail concernant l'interprétation du taux de rémunération pour payer le temps de repas non pris.

## Commentaires et plan d'action de la direction

La Direction de l'administration et du support organisationnel reverra l'ensemble des motifs utilisés pour la gestion et le suivi des heures supplémentaires dans le but d'obtenir des informations précises qui seront analysées, de réagir rapidement et d'apporter des correctifs, s'il y a lieu. Depuis le 28 août 2018, de nouveaux codes de motifs des heures supplémentaires sont utilisés à la gendarmerie.

La Direction des opérations effectuera une demande officielle d'évaluation de l'interprétation de l'article 19.02 de la convention collective auprès de la Direction des ressources humaines - relations de travail. Cette évaluation devra tenir compte des éléments suivants :

- historique ;
- interprétation de l'article touchant la rémunération des heures de repas ;
- pratique au sein des autres accréditations ou protocole de travail à la Ville/agglomération ;
- analyse comparative auprès d'autres corps policiers.

## Responsables et échéancier

Direction des opérations en collaboration avec la Direction de l'administration et du support organisationnel  
Service du suivi de la qualité, des relations avec les municipalités et relations de travail  
Premier trimestre de 2019

## MISE EN PLACE DE RAPPORTS DE GESTION

### Observations

Les bonnes pratiques en gestion privilégient que les gestionnaires utilisent des rapports et des indicateurs de gestion leur permettant de suivre la performance de leurs activités, pour ainsi se positionner rapidement, identifier les problématiques et trouver des solutions.

## Nouveau rapport de gestion à la

### Division des opérations - gendarmerie

Un nouveau rapport par cycle de travail comptabilisant les heures supplémentaires par policier et par motif et les heures supplémentaires totales par équipe a été mis en place à la Division des opérations - gendarmerie à la fin février 2018. Ce rapport de gestion est utilisé par les capitaines pour contrôler les heures supplémentaires de leurs équipes.

Ce rapport n'avait pas encore été mis en place à la date de l'audit à la Centrale 911 et au Service à la communauté - enquêtes.

Ce nouveau rapport ne cumule pas les heures supplémentaires totales par motif et par équipe. Ceci permettrait de cibler les situations les plus coûteuses en heures supplémentaires et faciliterait l'identification de solutions pour mieux contrôler cette dépense.

### Comptabilisation manuelle des heures supplémentaires par dossier d'enquête

Le Service à la communauté – enquêtes ne dispose pas d'un rapport automatisé sur les heures à taux régulier et les heures supplémentaires travaillées par dossier d'enquête et par division. Pour pallier l'absence d'information de gestion automatisée, un préposé à l'administration aux enquêtes comptabilise manuellement dans un fichier Excel les heures supplémentaires associées aux projets d'enquête majeurs et à certaines activités d'enquête (par exemple, cour, formation).

Puisqu'il est prévu d'ici la fin du premier trimestre de 2019 que les enquêteurs comptabilisent leur temps au moyen de l'outil PDT ou de feuilles électroniques, l'imputation des heures par dossier d'enquête et par division doit être évaluée pour faciliter la gestion et le contrôle du temps aux enquêtes.

### Autres rapports de gestion

Le SPAL sait que certains policiers, enquêteurs ou cadres effectuent beaucoup d'heures supplémentaires et que certains travaillent des blocs d'heures en continu. Il n'existe pas de rapport produit à une certaine fréquence permettant d'obtenir un portrait des sommes réellement versées en heures supplémentaires à ces policiers aux fins d'information de gestion.

### Recommandations

La Direction de l'administration et du support organisationnel devrait :

- mettre en place un rapport sur les heures supplémentaires par motif, par employé et par cumul pour les divisions qui ne disposent pas de cette information de gestion ;
- produire un rapport faisant état des policiers qui ont été le plus rémunérés en heures supplémentaires, et en informer l'état-major du SPAL aux fins de suivi.

La Direction des opérations, avec la collaboration du Bureau de la gestion de la performance, devrait évaluer la plus-value reliée à l'imputation du temps des enquêteurs par dossier d'enquête et par division, et mettre en place des rapports aux fins de gestion.

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

La Direction de l'administration et du support organisationnel complètera le processus de révision des motifs justifiant les heures supplémentaires. Des rapports de suivi sur les heures supplémentaires par motif, par employé et par cumul pour toutes les divisions seront créés et distribués aux gestionnaires. De plus, un rapport mensuel sera fourni à la Direction des opérations et fera état des policiers ayant accumulé le plus d'heures supplémentaires, aux fins de contrôle.

La Direction des opérations étudiera la faisabilité et la plus-value de mettre en place un système de suivi des heures à taux régulier et des heures supplémentaires des enquêteurs dans le cadre de projets d'enquête d'envergure. Cette action sera combinée avec la mise en place de l'outil PDT aux enquêtes. Ce volet sera également abordé dans le cadre du projet Système de gestion des dossiers voté au Plan triennal d'immobilisations en septembre 2018.

Le Bureau de la gestion de la performance a envisagé deux options valables pour la gestion du temps aux enquêtes. Il suffit de valider les besoins réels et de choisir celle qui conviendrait le mieux. La Direction du SPAL établira un échéancier et validera la faisabilité avec le Bureau de la gestion de la performance.

### Responsables et échéancier

Direction de l'administration et du support organisationnel  
Direction des opérations  
Premier trimestre de 2019

## 4.3 HEURES SUPPLÉMENTAIRES À LA GENDARMERIE

### Observations

Le sergent gère les affectations de son équipe avec l'outil PDT. S'il constate un manque de personnel pour un quart de travail, il doit appliquer certaines règles de la convention collective avant de faire travailler un policier en heures supplémentaires.

Le sergent doit déterminer si le manque de personnel au sein de son équipe peut être comblé par du personnel en surplus de l'autre équipe sur le territoire et s'assurer que les nombres minimums d'employés requis en vertu de la convention sont respectés. Après la validation de ces règles, on offre aux policiers de faire des heures supplémentaires en fonction de leur rang dans les listes de rappel par corps d'emploi.

### Imputabilité de la dépense en heures supplémentaires

En raison des contraintes budgétaires au SPAL, des orientations ont été mises en place pour resserrer la dépense d'heures supplémentaires. Le capitaine dispose maintenant d'un outil qui comptabilise les heures supplémentaires par motif par employé ainsi que les heures totales de son équipe par cycle de travail. Il rend compte de la dépense en heures supplémentaires de façon verbale à son inspecteur-chef. À la lumière de ce rapport, on observe que certaines équipes font plus d'heures supplémentaires que d'autres pour un même cycle de travail.

Il incombe également au capitaine de s'assurer que les règles de mobilité interdistrict et les minimums requis sont bien appliqués par les sergents des deux équipes sous sa supervision, étant donné qu'il dispose d'une vue d'ensemble du déploiement de l'effectif sur le territoire pour son quart de travail. Bien que cet exercice semble être fait par les capitaines, il n'existe pas de mécanisme permettant d'attester qu'ils se sont bien acquittés de cette responsabilité.

### Validation des heures supplémentaires travaillées

Il n'existe pas de rapport permettant de vérifier la pertinence des heures supplémentaires réclamées par rapport au nombre d'employés présents par quart de travail. Ceci ne permet pas de s'assurer que les règles de mobilité interdistrict et les minimums requis sont bien appliqués par la gendarmerie et que les heures supplémentaires réclamées sont justifiées. Notons que dans le cadre des tests réalisés au cours de la mission, aucune irrégularité n'a été relevée indiquant que des heures supplémentaires avaient été effectuées malgré le respect des minimums requis.

### Heures supplémentaires réclamées

Le secteur de la paie du SPAL procède à la saisie dans l'outil PDT des heures supplémentaires effectuées par les policiers à chaque période de paie. Il observe parfois que des heures supplémentaires réclamées mériteraient un suivi plus serré du capitaine responsable de l'équipe concernée, même si les règles de la convention collective ont été respectées.

### Recommandations

La Direction des opérations devrait :

- obtenir des explications et un plan d'action écrit auprès du ou des capitaines responsables des équipes les plus coûteuses en heures supplémentaires par cycle de travail et faire un suivi périodique des plans d'action ;
- en collaboration avec le Bureau de la gestion de la performance, produire un rapport d'exception à partir de l'outil PDT permettant de contrôler les employés présents par quart de travail et les heures supplémentaires réclamées.

La Direction de l'administration et du support organisationnel devrait transmettre par écrit à l'inspecteur de la Division des opérations les situations d'heures supplémentaires approuvées par les gestionnaires de la gendarmerie qui méritent un suivi plus serré.

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

Un rapport mensuel sera produit par la Direction de l'administration relativement à la dépense faite par les équipes de travail en matière d'heures supplémentaires et sera transmis à la Direction des opérations. Ce rapport devra être analysé et des mesures d'atténuation devront être entreprises auprès des équipes hors normes.

De plus, le Bureau de la gestion de la performance rendra disponible un rapport intitulé *Portrait cyclique des absences* dans l'outil PDT. Ce rapport permettra de valider et de contrôler, pour une période donnée, les absences, les heures supplémentaires, les présences, et ce, pour chaque équipe. Ce rapport permettra aussi d'établir si le minimum d'employés est respecté avant le rappel en heures supplémentaires.

Le *Portrait cyclique des absences* sera fourni à la Direction des opérations et à la Centrale 911 aux fins d'analyse et de traitement approprié dans les différentes équipes de travail en temps réel. Ce rapport servira à identifier des anomalies et à agir auprès des gestionnaires concernés.

## Responsables et échéancier

Direction des opérations  
Direction de l'administration et du support organisationnel  
Décembre 2018

### 4.4 OFFICIALISATION DE LA PAIE ET CORRECTIONS DANS L'OUTIL PDT

#### Observations

##### Officialisation de paie

La paie hebdomadaire des policiers de la gendarmerie et des préposés aux télécommunications de la Centrale 911 fait l'objet d'un processus d'officialisation par le secteur de la paie du SPAL ; ce processus comporte la revue hebdomadaire des heures travaillées par chaque employé.

Les cinq préposés au traitement des données de paie doivent consacrer deux jours de travail à cette tâche. Le volume élevé de transactions à réviser pourrait engendrer son lot d'erreurs et des risques d'inattention, ce qui n'est pas optimal. Cette officialisation n'est pas encadrée par des rapports d'exception permettant de cibler les erreurs les plus fréquentes. Seul un rapport des transactions non approuvées par les capitaines dans l'outil PDT est utilisé.

##### Corrections de paie

Il arrive que les préposés au traitement des données de paie effectuent des corrections de paie après l'approbation des données inscrites dans l'outil PDT par les sergents et les capitaines de la gendarmerie, ou lors du processus d'officialisation de la paie.

Toutefois, le secteur de la paie du SPAL ne dispose pas d'un rapport hebdomadaire généré par l'outil PDT regroupant toutes les corrections faites par les préposés au traitement des données de paie concernant les heures supplémentaires ou d'autres éléments. Il n'est donc pas possible d'exercer un contrôle de qualité sur la pertinence des modifications faites et d'effectuer les suivis jugés nécessaires.

## Recommandations

La Direction de l'administration et du support organisationnel, en collaboration avec le Bureau de la gestion de la performance, devrait :

- évaluer le coût-bénéfice de la mise en place de rapports d'exception afin de cibler les erreurs les plus fréquentes dans l'outil PDT, au lieu de réviser l'intégralité des heures travaillées par les employés pour chaque période de paie ;
- mettre en place un rapport sur les corrections de paie, et plus particulièrement sur celles qui touchent les heures supplémentaires, afin qu'un responsable y exerce un contrôle de qualité.

## Commentaires et plan d'action de la direction

La Direction de l'administration et du support organisationnel évaluera les processus d'affaires relatifs au traitement de la paie tout en s'assurant d'avoir un support technologique performant et adapté aux besoins. Cet exercice devra nécessairement considérer le volet des corrections sur la paie.

Un rapport sera développé en Crystal Report par la Direction des technologies de l'information aux fins de contrôle de la paie et sera disponible à partir du raccourci rapport de gestion.

## Responsables et échéancier

Direction de l'administration et du support organisationnel  
Bureau de la gestion de la performance  
Direction des technologies de l'information  
Premier trimestre de 2019

### 4.5 ENCADREMENT DE GESTION

#### Observations

Selon les bonnes pratiques de gestion et d'amélioration continue, les processus doivent être soutenus par des procédures administratives afin de permettre aux employés de bien comprendre les orientations de la direction et les façons de faire, et ainsi faciliter l'atteinte des objectifs.

Le SPAL subit présentement des changements opérationnels importants. À ce titre, une nouvelle structure organisationnelle est en place et un nouveau cadre de gestion est en cours de déploiement pour l'application des règles de la nouvelle convention collective.

Des projets informatiques sont prévus pour la saisie des congés ponctuels et des heures supplémentaires par chaque policier de la gendarmerie dans l'outil PDT et pour l'automatisation des listes de rappel. Il est également prévu de comptabiliser le temps des enquêteurs à l'aide de l'outil PDT ou de feuilles électroniques. De plus, de nouveaux outils de gestion ont été déployés récemment à la Division des opérations - gendarmerie et d'autres sont en cours de planification.

Le SPAL ne dispose pas d'une procédure de gestion des heures supplémentaires, ce qui n'assure pas une compréhension commune et claire des attentes et des façons de faire afin que tous les gestionnaires les appliquent de façon uniforme et en complémentarité.

### Recommandations

La Direction des opérations, avec la collaboration de la Direction de l'administration et du support organisationnel, devrait mettre en place une procédure administrative pour la gestion des heures supplémentaires afin de clarifier les attentes, les rôles et les responsabilités ainsi que les façons de faire.

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

Une procédure sera développée pour la gestion des heures supplémentaires.

### Responsables et échéancier

Direction de l'administration et du support organisationnel  
Deuxième trimestre de 2019

## 4.6 CONVIVIALITÉ DE L'OUTIL PDT ET ACCÈS

### Observations

#### Convivialité de l'outil PDT

Les sergents de la gendarmerie utilisent l'outil PDT pour gérer les affectations des policiers par quart de travail. Il incombe au sergent de l'équipe de valider les affectations, de combler les remplacements et d'approuver les exceptions à l'horaire quotidiennement. De plus, le capitaine de l'équipe approuve les données saisies dans l'outil PDT en guise d'approbation finale avant leur transmission au secteur de la paie du SPAL aux fins d'officialisation.

L'outil PDT ne donne pas un portrait en temps réel des affectations des policiers, car les congés ponctuels et les heures supplémentaires sont saisis par le secteur de la paie du SPAL après que le processus d'approbation des gestionnaires est complété.

En l'absence du portrait complet des affectations de chaque équipe, les gestionnaires utilisent un outil de suivi manuel ou le plan de mise en service, qui donne l'assiduité des employés en temps réel. Ceci engendre un dédoublement de tâches et un risque d'erreurs lors du processus d'approbation des horaires. Un projet informatique est prévu afin que les heures supplémentaires et les congés ponctuels soient saisis par les policiers dans l'outil PDT ; par conséquent, l'assiduité sera en temps réel et l'outil de suivi manuel n'aura plus sa raison d'être.

#### Utilisation de l'outil PDT

Des rencontres ont eu lieu avec quatre gestionnaires pour valider la bonne utilisation quotidienne de l'outil PDT. Un gestionnaire ne modifiait pas certaines informations dans l'outil PDT, même si l'outil informatique lui permettait de le faire. Dans ce cas, l'assiduité de l'employé était consignée sur une feuille de temps papier qui était transférée au secteur de la paie SPAL aux fins de saisie.

### Niveau d'accès à l'outil PDT

Conformément à la Directive sur la gestion des identités et des accès logiques et physiques, une revue périodique des accès aux systèmes informatiques doit être amorcée par un responsable de la sécurité de la Direction des technologies de l'information et exécutée par le responsable de l'actif informationnel.

La revue des accès à l'outil PDT a révélé que certains employés disposent d'un accès, même si leurs tâches quotidiennes ne le justifient pas. De plus, certains employés ont quitté le SPAL et détiennent toujours des privilèges d'accès dans cet outil informatique.

### Recommandations

Le Bureau de la gestion de la performance devrait finaliser le projet informatique concernant l'automatisation de la saisie des congés ponctuels et des heures supplémentaires dans l'outil PDT afin d'obtenir un portrait en temps réel des affectations des policiers de la gendarmerie.

La Direction de l'administration et du support organisationnel devrait :

- éliminer les rapports de gestion manuels utilisés en parallèle par la gendarmerie lorsque l'outil PDT permettra de consigner les données sera en temps réel ;
- mettre en place des mécanismes de sensibilisation auprès des gestionnaires qui sont moins habiles à utiliser l'outil PDT pour augmenter leur niveau de connaissances et leur permettre d'être plus efficaces.

La Direction de l'administration et du support organisationnel, en collaboration avec la Direction des technologies de l'information, devrait mettre en place un mécanisme de révision annuelle des accès à l'outil PDT.

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

Le Bureau de la gestion de la performance travaille à la finalisation des tests et à la vérification dans une auto-patrouille. Il reste la formation à prévoir et les accès à donner en production.

La Direction des opérations cessera l'utilisation de rapports manuels papier dans le cadre de la bonification des options de l'outil PDT en ce qui a trait à la gestion des congés et des formulaires de réclamation d'heures supplémentaires.

La Direction de l'administration et du support organisationnel effectuera un recensement auprès des gestionnaires pour évaluer les besoins en formation. À partir des constats, des séances de formation seront données pour améliorer leurs connaissances et habiletés.

Une évaluation sera faite, avec la Direction des technologies de l'information, afin de mettre en place un mécanisme formel de révision annuelle des accès à l'outil PDT.

### Responsables et échéancier

Bureau de la gestion de la performance  
Direction des opérations  
Direction de l'administration et du support organisationnel  
Mars 2019

Depuis l'émission de ce rapport en octobre 2018, le SPAL a cheminé dans la réalisation de ses plans d'action, notamment en ce qui a trait aux points suivants :

- Afin d'orienter la prise de décision, un rapport d'analyse a été préparé pour appuyer le nombre d'employés temporaires à embaucher durant la période estivale, les impacts financiers et la méthode de déploiement.
- Une analyse sommaire a été effectuée pour mesurer l'impact sur la dépense d'heures supplémentaires des nouvelles règles de la convention collective en 2018. Pour compenser les résultats non concluants sur les économies anticipées, une approche de gestion par cible des heures supplémentaires a été mise en place en intégrant le principe de l'imputabilité par secteur et de gestion par objectif. À partir de la cible globale du SPAL, chaque secteur se voit octroyer un budget et des objectifs d'économies à réaliser par motifs d'heures supplémentaires.
- Le déploiement de l'outil PDT aux enquêtes est complété. Il est possible de gérer les heures supplémentaires par quart de travail, par motif et par dossier comme recommandé et d'en rendre compte.
- Une analyse comparative, quantitative et qualitative des processus d'affaires de la Centrale 911 a été effectuée afin de déterminer les seuils minimums d'effectifs requis pour desservir la population de l'agglomération de Longueuil. De nouveaux horaires de travail sont en vigueur depuis mai 2019 pour rapprocher la présence des employés avec la volumétrie d'appels.
- La révision des codes d'heures supplémentaires est complétée et les nouveaux codes sont implantés.
- Différents rapports de gestion ont été développés afin d'aider les gestionnaires dans leurs suivis des heures supplémentaires.
- Un comité a été créé pour encadrer la gestion des heures supplémentaires et une procédure de gestion sera élaborée. Un exercice de balisage a été entrepris auprès de corps policiers comparables afin d'y recueillir les meilleures pratiques.
- La gestion papier des heures supplémentaires et des congés a été éliminée à la gendarmerie. La gestion se fait maintenant en temps réel à l'aide de l'outil PDT.
- Une session de formation sur l'utilisation de l'outil PDT a été effectuée auprès des différents groupes de gestionnaires.

**Note :** Cette mise à jour ne constitue pas une nouvelle vérification ni un suivi formel des recommandations.

## CHAPITRE

# 04

## ANNEXE : CRITÈRES DE VÉRIFICATION

### Critère no 1

La gestion des heures supplémentaires est encadrée par des outils qui permettent de prendre des décisions éclairées pour bien contrôler cette dépense.

#### Sous-critères d'évaluation

- Une procédure administrative permet d'encadrer les rôles et responsabilités ainsi que les façons de faire pour une bonne gestion des heures supplémentaires.
- Des solutions sont identifiées et mises en place afin de minimiser la dépense d'heures supplémentaires à la gendarmerie, aux enquêtes et à la Centrale 911.
- Des indicateurs de gestion sont en place aux fins de reddition de comptes et de prise de décision.

### Critère no 2

Les processus reliés à la gestion de l'outil PDT et des heures supplémentaires sont gérés dans un souci d'efficacité et d'efficience en conformité avec la convention collective.

#### Sous-critères d'évaluation

- L'outil PDT à la gendarmerie est convivial et bien utilisé, et les accès sont bien contrôlés.
- Les heures supplémentaires sont approuvées par les gestionnaires imputables de cette dépense, qui doivent s'assurer du respect des règles de la convention collective.
- Les contrôles exercés par le secteur de la paie du SPAL sont suffisants et efficaces pour effectuer la validation des heures supplémentaires réclamées par les policiers.
- Les grands événements sur le territoire sont bien planifiés et mesurés.



CHAPITRE

05

**VILLE DE LONGUEUIL**

TESTS DE  
CYBERSÉCURITÉ



# CHAPITRE 05

## LE RAPPORT EN BREF

### CONTEXTE

Les organisations comme la Ville de Longueuil (Ville) 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.

### OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

Des tests de cybersécurité ont été effectués dans le but d'évaluer les mesures de protection mises en place par la Ville.

L'évaluation a eu lieu en juillet et août 2018 et a porté, pour un échantillonnage d'actifs critiques et d'adresses IP, sur les éléments suivants :

- recherches dans le Web invisible (Dark Web) ;
- tests de vulnérabilités d'actifs accessibles depuis l'interne ;
- analyse de la configuration de certains actifs critiques ;
- test d'intrusion.

### CONCLUSION

Pour des raisons évidentes de sécurité, nous ne pouvons pas divulguer les résultats des tests de cybersécurité qui ont été effectués. Toutefois, les résultats ont été communiqués à la direction.

# CHAPITRE 05

## TABLE DES MATIÈRES

Contexte	47
Objectif de la vérification	47
Étendue de la vérification	47
Résultats des tests	48

# Contexte

Les entreprises et les citoyens présents sur le territoire de la Ville de Longueuil (Ville) comptent 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.

Les organisations comme la Ville 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 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 augmente chaque jour et cause des dommages considérables à la réputation d'entreprises et d'entités gouvernementales.

## Objectif de la vérification

Des tests en cybersécurité ont été effectués dans le but d'évaluer les mesures de protection mises en place par la Ville.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable.

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1 du *Manuel de CPA Canada – Certification* et, en conséquence, maintient un système de contrôle de qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

## Étendue de la vérification

L'évaluation a eu lieu en juillet et août 2018 et a porté, pour un échantillonnage d'actifs critiques et d'adresses IP, sur les éléments suivants :

- recherches dans le Web invisible (Dark Web) ;
- tests de vulnérabilités d'actifs accessibles depuis l'interne ;
- analyse de la configuration de certains actifs critiques ;
- test d'intrusion.

Pour les tests de vulnérabilités, l'évaluation a été effectuée sous une approche de type boîte noire (black box), les seules informations fournies étant les adresses IP des actifs testés. Aucune autre information n'a été fournie au début de l'évaluation.

Cette évaluation a été menée avec la collaboration d'un spécialiste dans le domaine.

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

## Résultats des tests

Pour des raisons évidentes de sécurité, nous ne pouvons pas divulguer les résultats des tests de cybersécurité qui ont été effectués. Toutefois, les résultats ont été communiqués à la direction.

CHAPITRE

06

**VILLE DE LONGUEUIL**

DEMANDES  
D'ACCÈS À  
L'INFORMATION

## CHAPITRE

# 06

## LE RAPPORT EN BREF

### CONTEXTE

La Ville de Longueuil (Ville) collecte, prépare et traite de nombreux documents dans l'exercice de ses fonctions. Certaines des informations comprises dans ces documents sont confidentielles.

Des individus ainsi que des organisations peuvent souhaiter consulter des documents conservés par la Ville. À cet égard, la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* prévoit des mécanismes afin d'encadrer la divulgation des informations. À la Ville, la directrice et greffière ainsi que le chef d'unité – Loi d'accès aux documents sont responsables de l'application de cette loi. Une fois qu'une demande est reçue, un avis de réception doit être signifié par écrit au requérant et doit indiquer le délai prescrit de 20 jours pour donner accès aux documents ou informer le requérant que les documents ne pourront lui être fournis. Le responsable peut, avant l'expiration de ce délai, le prolonger pour une période n'excédant pas 10 jours. Un avis écrit à cet effet doit être donné.

Deux directions traitent les demandes d'accès à l'information à la Ville. En 2017, la Direction du greffe a traité 1 457 demandes alors que le Service de police de l'agglomération de Longueuil (SPAL) en a traité 4 812.

### ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION

La vérification a eu lieu de juillet à septembre 2018 et a couvert la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 30 septembre 2018. Elle a porté notamment sur les éléments suivants :

- le cadre de gestion ainsi que la supervision des personnes assignées à ces tâches ;
- la délégation de responsabilités officielle en matière de traitement des demandes d'accès, ainsi que les rôles et responsabilités des principaux intervenants ;
- la reddition de comptes effectuée et les outils utilisés ;
- le processus de traitement des demandes d'accès à l'information, incluant le respect des dispositions de la loi et des politiques et procédures en place, ainsi que la facturation et l'enregistrement des frais exigibles ;
- le caractère suffisant et approprié des contrôles entourant le processus ;
- les accès physiques et logiques aux dossiers de demandes d'accès à l'information.

### PRINCIPAUX CONSTATS

- Aucune délégation de responsabilité n'a été faite concernant les fonctions relatives au traitement des

demandes d'accès effectuées par le SPAL et il n'y a pas de mécanismes de supervision des activités effectuées par le SPAL et par le personnel de la Direction du greffe.

- Le nom des responsables de l'accès à l'information apparaissant sur le site de la Commission de l'accès à l'information (Commission) ne correspond plus au personnel en place.
- Des cas de non-conformité ont été décelés : absence d'envoi des avis de réception et de prolongation par le SPAL, envoi non systématique des avis de prolongation par la Direction du greffe, non-respect des délais par les deux directions et facturation de certains frais à des taux non conformes.
- Il n'existe pas de guide relatif au processus de traitement des demandes d'accès à l'information.
- Il n'existe pas de reddition de comptes périodique aux gestionnaires de la direction du SPAL et aux gestionnaires de la Direction du greffe.
- Il n'existe pas de rapprochement des revenus totaux entre les registres et le grand livre.
- Les demandes d'accès à l'information ou les dossiers y afférents ne sont pas sécurisés.

De plus, plusieurs personnes peuvent accéder aux lieux physiques et aux répertoires où sont conservés les dossiers.

## CONCLUSION

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

- les ressources humaines, matérielles et financières sont planifiées avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacité ;
- des contrôles devraient être renforcés en vue de ramener les principaux risques opérationnels et de conformité à un niveau acceptable ;
- les décisions prises par les gestionnaires ne respectent pas toutes les exigences des lois et des règlements en vigueur.

La responsabilité des demandes d'accès aux documents est déléguée à la Direction du greffe, mais le SPAL traite des demandes d'accès à l'information de façon autonome. Des mécanismes de supervision du processus devraient être exécutés par les responsables de l'accès à l'information ou il faudrait analyser la possibilité de déléguer des responsabilités au SPAL. De plus, une mise à jour de la délégation de responsabilité devrait être effectuée auprès de la Commission.

Des avis de réception ainsi que des avis de prolongation devraient être émis par le SPAL. La Direction du greffe devrait envoyer systématiquement des avis de prolongation lorsqu'il est impossible de répondre à une demande à l'intérieur du délai initial prévu. Pour les deux directions, les mesures nécessaires devraient être prises pour répondre aux demandes dans les délais prescrits par la loi et pour facturer les frais exigibles selon le règlement en vigueur.

Certaines procédures et directives ainsi que des informations diffusées sur le site Internet devraient être mises à jour. Un guide devrait être conçu et diffusé aux deux directions pour aider les employés dans l'exécution de leurs tâches et à des fins de formation.

Un mécanisme de reddition de comptes applicable aux deux directions devrait être implanté. Les revenus générés devraient être rapprochés pour s'assurer de leur intégralité. La comptabilisation des revenus non encaissés et le suivi systématique des comptes clients au SPAL liés aux demandes d'accès devraient être mis en place.

Finalement, les accès physiques et logiques devraient être resserrés afin de mieux contrôler les accès aux demandes et aux dossiers des demandes d'accès à l'information.

## CHAPITRE

# 06

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Contexte</b>	<b>53</b>
<b>Objectif de la vérification</b>	<b>55</b>
<b>Étendue de la vérification et résumé du travail effectué</b>	<b>56</b>
<b>Conclusion</b>	<b>57</b>
<b>Pratiques positives</b>	<b>58</b>
<b>Observations et recommandations</b>	<b>58</b>
6.1 Responsabilité du traitement des demandes d'accès aux documents	58
6.2 Non-conformité à la loi	60
■ Délégation de responsabilité	60
■ Avis de réception	60
■ Avis de prolongation	61
■ Délais	62
■ Autres entités	65
■ Frais exigibles	65
6.3 Procédures, directives et outils de référence	66
■ Procédures et directives	66
■ Outils de référence	67
6.4 Reddition de comptes	68
6.5 Intégralité des revenus	70
6.6 Accès physiques et logiques aux dossiers	71
6.7 Site Internet	72
<b>Annexe : Critères de vérification</b>	<b>74</b>

# Contexte

La Ville de Longueuil (Ville) collecte, prépare et traite de nombreux documents dans l'exercice de ses fonctions. Ces documents peuvent être sous forme écrite, graphique, sonore, visuelle, informatisée ou autre. Certaines des informations comprises dans ces documents sont confidentielles.

Des individus ainsi que des organisations peuvent souhaiter consulter ces documents conservés par la Ville. Depuis 1982, une loi provinciale prévoit des mécanismes afin d'encadrer la divulgation des informations : la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Aux fins de cette loi, la Ville est considérée comme un organisme public. Cette loi permet de balancer deux principes importants, soit le droit d'accès à l'information et le droit à la protection des renseignements personnels.

Pour cette raison, la loi définit certaines restrictions à la divulgation de l'information, notamment pour des renseignements ayant des incidences sur l'administration de la justice et la sécurité publique (lors d'une enquête en cours) ou ayant des incidences sur l'économie (pour un renseignement financier ou commercial dont la divulgation risquerait notamment de causer une perte à l'organisme).

Cette loi définit que « dans un document, sont personnels les renseignements qui concernent une personne physique et permettent de l'identifier ». La loi vise donc à protéger ces renseignements personnels et à en limiter la diffusion. Elle précise également la marche à suivre pour effectuer une demande d'accès à un document.

## PROCÉDURE D'ACCÈS SELON LA LOI

La loi précise que la demande d'accès peut être écrite ou verbale. Toutefois, seules les décisions émises à la suite de demandes écrites peuvent être susceptibles de révision devant la Commission d'accès à l'information du Québec (Commission), l'organisme qui est principalement responsable de l'application de cette loi.

Une fois la demande reçue, la personne responsable de l'accès à l'information de l'organisme doit donner au requérant un avis de la date de réception de sa demande. Cet avis doit être signifié par écrit et il doit indiquer le délai prescrit de 20 jours pour donner accès aux documents ou informer le requérant que les documents ne pourront lui être fournis. De plus, l'avis doit inclure les recours possibles devant la Commission pour réviser toute décision émanant de l'organisme public.

Dans le cas où le traitement d'une demande dans le délai prescrit de 20 jours ne lui paraît pas possible sans nuire au déroulement normal des activités de l'organisme, le responsable peut, avant l'expiration de ce délai, le prolonger pour une période n'excédant pas 10 jours. Un avis écrit à cet effet doit être donné par courrier à l'intérieur du délai initial de 20 jours.

L'accès aux documents par consultation sur place est gratuit. Par contre, des frais de transcription, de reproduction ou de transmission peuvent être exigés pour obtenir une copie des documents. Le *Règlement sur les frais exigibles pour la transcription, la reproduction et la transmission de documents et de renseignements personnels* prescrit, entre autres, les frais prévus dans le cas de documents détenus par les organismes municipaux. À titre d'exemple, des frais de 15,75\$ peuvent être exigés pour un rapport d'événement ou d'accident, et des frais de 0,38\$ peuvent être exigés pour une page photocopiee d'un document. Les frais exigés sont exemptés de paiement jusqu'à concurrence de 7,65\$.

Dans le cas de refus de communiquer un renseignement, le responsable doit motiver ce refus et indiquer la disposition de la loi servant de justificatif à cette décision.

## RESPONSABLE DE L'ACCÈS À L'INFORMATION

La loi mentionne que la personne ayant la plus haute autorité au sein d'un organisme public exerce les fonctions que la loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels. Dans le cas de la Ville, la personne responsable désignée par la loi est la mairesse.

La loi prévoit également que cette personne peut désigner un membre de l'organisme public ou un membre de son personnel de direction et lui déléguer toutes ces fonctions ou une partie de celles-ci. Cette délégation doit être documentée par écrit et elle doit être transmise à la Commission. Dans le cas de la Ville, la mairesse a délégué ces responsabilités à la greffière ainsi qu'au chef d'unité - Loi d'accès aux documents.

Deux directions traitent les demandes d'accès à l'information à la Ville.

### Direction du greffe - unité Loi d'accès aux documents

Bien que la majorité des demandes d'accès à l'information soit reçue par courriel, il est aussi possible de formuler une demande par télécopieur, par la poste, par téléphone, en remplissant une demande au comptoir ou au moyen du système Assistant de recherche interne (ARI) du site 311 en ligne de la Ville.

Pour l'année 2017, la Direction du greffe – unité Loi d'accès aux documents a traité 1 457 demandes d'accès à l'information. Des revenus afférents de 3 485\$ y sont associés.

Incluant le chef d'unité, trois personnes effectuent les tâches suivantes dans cette unité relativement aux demandes d'accès à l'information :

- la réception de la demande ;
- l'émission d'un avis de réception de la demande ;
- le traitement de la demande, y compris l'obtention à l'interne des documents visés par la demande ;
- l'émission d'un avis de prolongation de délai s'il y a lieu ;
- l'analyse et le caviardage, s'il y a lieu, des renseignements confidentiels ou des renseignements ne pouvant être transmis selon les dispositions de la loi ;
- la rédaction et l'envoi de la réponse à la demande accompagnée des documents requis, s'il y a lieu ;
- l'initiation de la facturation des frais applicables en vertu du règlement ;
- la représentation de la Ville auprès de la Commission concernant les demandes en révision.

De plus, le chef d'unité offre des conseils d'ordre juridique aux différentes directions à l'interne en lien avec l'accès aux documents et la protection des renseignements personnels. Cette tâche peut prendre environ 40 % de son temps.

En 2017, 15 dossiers de demandes d'accès ont été soumis en révision devant la Commission ; pour 2018 (en date de fin septembre), 15 dossiers l'avaient été également.

Les demandes reçues sont regroupées sous différents types, soit des dossiers administratifs, des dossiers de propriétés, des rapports d'inspection, des rapports d'enquête, des demandes environnementales et des enquêtes environnementales.

## Service de police de l'agglomération de Longueuil (SPAL)

Des demandes d'accès à l'information relatives à la police sont reçues par les deux postes de police (Division Nord et Division Sud) et par le centre d'information policière. Ces demandes sont faites par courriel, par la poste, par téléphone ou en remplissant une demande dans un poste de police. La plupart des demandes sont faites en personne directement aux postes de police, puisque les frais exigibles doivent être payés au moment de soumettre la demande.

Les personnes traitant ces demandes font partie du groupe Loi d'accès au département Information policière.

Pour l'année 2017, ce groupe a traité 4 812 demandes d'accès à l'information. Des revenus afférents de 46 296 \$ ont été générés.

Incluant la chargée d'équipe - information policière, quatre personnes sont affectées au traitement des demandes d'accès à l'information et sont responsables d'effectuer les tâches suivantes :

- la réception de la demande et du paiement des frais exigés correspondants ;
- le traitement de la demande, y compris l'obtention à l'interne des documents visés par la demande ;
- l'analyse et le caviardage, s'il y a lieu, des renseignements confidentiels ou des renseignements ne pouvant être transmis selon les dispositions de la loi ;
- la rédaction et l'envoi de la réponse à la demande accompagnée des documents requis, s'il y a lieu ;
- le service à la clientèle lié aux demandes d'accès à l'information.

En outre, trois personnes traitant les demandes d'accès à l'information peuvent exécuter d'autres tâches, à des pourcentages variés. Ces autres tâches comprennent celles liées au filtrage, qui consistent à procéder à la vérification d'antécédents judiciaires. Le nombre de dossiers de filtrage est environ trois fois plus important que le nombre de demandes d'accès à l'information.

Les demandes reçues touchent principalement des rapports d'accident de véhicules routiers, des rapports d'événement et des cartes d'appels faits au 911.

## Objectif de la vérification

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission de vérification de l'optimisation des ressources portant sur les demandes d'accès à l'information. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

Cette mission 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 et de conformité 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.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances (voir annexe).

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1 du *Manuel de CPA Canada – Certification* et, en conséquence, maintient un système de contrôle de qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du Code de déontologie des comptables professionnels agréés, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

56

## Étendue de la vérification et résumé du travail effectué

La vérification a eu lieu de juillet à septembre 2018 et a couvert la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 30 septembre 2018. Elle a porté sur les éléments suivants :

- le cadre de gestion ;
- la formation et la supervision des personnes assignées à ces tâches ;
- la délégation de responsabilités officielle en matière d'accès aux documents, ainsi que les rôles et responsabilités des principaux intervenants ;
- la reddition de comptes effectuée et les outils utilisés ;
- le processus de traitement des demandes d'accès à l'information, incluant le respect des dispositions de la loi ainsi que les informations disponibles sur les sites intranet et Internet de la Ville ;
- le caractère suffisant et approprié des contrôles entourant le processus ;
- les politiques et procédures en place ;
- le respect des décisions prises par la Commission concernant la Ville ;
- la facturation, la collecte et l'enregistrement des frais exigibles en vertu du règlement ;
- les accès physiques et logiques aux dossiers des demandes d'accès à l'information.

Les éléments suivants sont exclus de l'audit :

- ce qui touche le volet de la protection des renseignements personnels de la loi ;
- certaines interprétations de la loi, notamment sur les informations qui peuvent ou non être divulguées au sens de la loi.

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- rencontres avec plusieurs intervenants de l'unité Loi d'accès aux documents ( Direction du greffe ) et du département Information policière ( SPAL ) concernant le traitement des demandes d'accès aux documents ;
- examen des statistiques compilées par l'unité Loi d'accès aux documents ( Direction du greffe ) et le département Information policière ( SPAL ) relativement aux demandes d'accès à l'information traitées ainsi que de la reddition de comptes effectuée, s'il y a lieu ;
- analyse des données relatives au traitement des demandes d'accès à l'information pour ces deux secteurs ;

- revue des contrôles clés exercés par ces deux secteurs concernant le traitement des demandes d'accès et de la facturation y afférente ;
- réalisation de tests afin de valider le respect de la loi relativement au traitement des demandes d'accès à l'information (tests réalisés à la Direction du greffe et au SPAL) ;
- réalisation de tests afin de s'assurer que les décisions de la Commission étaient respectées ;
- réalisation de tests sur la facturation des frais exigibles, sur leur enregistrement dans les registres comptables, sur la collecte de ces frais et sur le processus de remboursement ;
- rapprochement des revenus inscrits aux registres comptables et dans les documents de suivi ;
- examen de divers documents disponibles tels que le guide SPAL, les références rédactionnelles, les politiques, procédures et directives applicables, ainsi que les informations disponibles sur les sites Internet et intranet de la Ville pertinentes à l'accès à l'information ;
- analyse des accès physiques aux secteurs où les demandes d'accès aux documents sont traitées et des accès logiques aux répertoires où sont conservés les dossiers électroniques.

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

## Conclusion

La Ville reçoit de nombreuses demandes d'accès à l'information annuellement. Ces demandes sont reçues et traitées par deux directions, la Direction du greffe et le SPAL. La gestion de ces demandes requiert un suivi rigoureux afin de s'assurer du respect des exigences législatives et règlementaires.

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

- les ressources humaines, matérielles et financières sont planifiées avec un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité ;
- des contrôles devraient être renforcés en vue de ramener les principaux risques opérationnels et de conformité à un niveau acceptable ;
- les décisions prises par les gestionnaires ne respectent pas toutes les exigences des lois et des règlements en vigueur.

La responsabilité des demandes d'accès aux documents est déléguée à la Direction du greffe, mais le SPAL traite des demandes d'accès à l'information de façon autonome. Des mécanismes de supervision du processus devraient être exécutés par les responsables de l'accès à l'information ou il faudrait analyser la possibilité de déléguer des responsabilités au SPAL. De plus, une mise à jour de la délégation de responsabilité devrait être effectuée auprès de la Commission.

Des avis de réception ainsi que des avis de prolongation devraient être émis par le SPAL. La Direction du greffe devrait envoyer systématiquement des avis de prolongation lorsqu'il est impossible de répondre à l'intérieur du délai initial prévu. Pour les deux directions, les mesures nécessaires devraient être prises pour répondre aux demandes dans les délais prescrits par la loi et pour facturer les frais exigibles selon le règlement en vigueur.

Certaines procédures et directives ainsi que des informations diffusées sur le site Internet devraient être mises à jour. Un guide devrait être conçu et diffusé aux deux directions pour aider les employés dans l'exécution de leurs tâches et à des fins de formation.

Un mécanisme de reddition de comptes applicable aux deux directions devrait être implanté à l'interne. Les revenus générés devraient être rapprochés pour s'assurer de leur intégralité. La comptabilisation des revenus non encaissés et le suivi systématique des comptes clients au SPAL liés aux demandes d'accès aux documents devraient être mis en place.

Finalement, les accès physiques et logiques devraient être resserrés afin de mieux contrôler les accès aux demandes et aux dossiers des demandes d'accès à l'information.

## Pratiques positives

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

- la compilation des statistiques du côté de l'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) permet notamment de connaître en temps réel le nombre de dossiers traités dans les délais et hors délai ainsi que les frais perçus ;
- la reddition de comptes dénominalisée transmise régulièrement à la Direction générale permet ainsi d'informer cette dernière des nouvelles demandes d'accès à l'information reçues par l'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) ;
- la documentation des dossiers permet de retracer les demandes d'accès aux documents et le travail effectué ;
- les communications envoyées au requérant et le travail de caviardage des documents respectent les dispositions de la loi en matière de droit d'accès et de protection des renseignements personnels ;
- les modèles de lettre utilisés permettent de normaliser les communications avec les requérants et d'en accroître l'efficacité.

# Observations et recommandations

## 6.1 RESPONSABILITÉ DU TRAITEMENT DES DEMANDES D'ACCÈS AUX DOCUMENTS

### Observations

Selon la délégation officielle, la directrice et greffière ainsi que le chef d'unité - Loi d'accès aux documents sont désignés comme responsables de l'exercice des fonctions relatives à l'accès aux documents. Aucune responsabilité n'a été déléguée au SPAL.

#### Département Information policière (SPAL)

Les tâches relatives au traitement des demandes d'accès à l'information sont effectuées par des employés du département Information policière. Toutefois, la responsabilité demeure aux personnes à qui la mairesse l'a déléguée.

En effet, les décisions rendues à la suite de demandes d'accès aux documents sont signées par l'employé du département Information policière ayant traité le dossier, avec la mention « pour le chef d'unité - Loi d'accès aux documents ».

Dans les activités courantes de traitement des demandes d'accès à l'information, le département Information policière (SPAL) fonctionne de façon autonome, sans intervention directe de la part de l'unité Loi d'accès aux documents. Le chef d'unité - Loi d'accès aux documents est toujours disponible pour répondre aux questions et pour discuter de cas plus complexes, mais cette aide doit tout d'abord être sollicitée.

Nous avons fait une recherche relative aux responsables de l'accès à l'information des services de police dans le *Répertoire des organismes assujettis et des responsables de l'accès aux documents des organismes publics et de la protection des renseignements personnels*. Nous avons constaté que des services de police de plusieurs villes et municipalités ont désigné des responsables en matière d'accès à l'information qui sont distincts des responsables de l'accès à l'information de la Ville.

### **Unité Loi d'accès aux documents ( Direction du greffe )**

Pour les demandes d'accès à l'information dont le traitement est effectué à l'unité Loi d'accès aux documents, seules deux des trois personnes de cette unité traitent et analysent les demandes.

Une partie des demandes est traitée directement par le chef d'unité - Loi d'accès aux documents.

L'autre partie est traitée par une technicienne.

Dans ce dernier cas, les lettres sont signées soit par la technicienne avec la mention « pour le chef d'unité - Loi d'accès aux documents », soit par une signature électronique ou manuscrite du chef d'unité.

Dans les cas traités autant au SPAL que par la technicienne de l'unité Loi d'accès aux documents, des preuves n'ont pu être identifiées démontrant que les dossiers ou les réponses officielles avaient été revus par le chef d'unité - Loi d'accès aux documents avant leur transmission au requérant.

### **Recommandations**

L'unité Loi d'accès aux documents ( Direction du greffe ) devrait :

- mettre en place des mécanismes de supervision du processus au département Information policière (SPAL) ainsi que pour certaines activités effectuées par la technicienne à l'unité Loi d'accès aux documents ;
- documenter la supervision effectuée ;
- analyser la possibilité de nommer un responsable de l'accès à l'information directement au SPAL.

### **Commentaires et plan d'action de la Direction du greffe**

La Direction du greffe est d'accord avec la recommandation de procéder, de concert avec le SPAL, à l'analyse suggérée sur la nomination d'un responsable au sein de l'unité du SPAL. Selon les conclusions de cette analyse et les décisions qui en émergeront, des mécanismes de supervision ou de reddition de comptes du processus du SPAL seront mis en place en tenant compte de la disponibilité des ressources humaines et budgétaires.

La Direction du greffe insiste sur l'importance de respecter les dispositions législatives et les délégations de pouvoirs nécessaires au traitement des demandes d'accès.

La Direction du greffe documentera la supervision effectuée par le chef d'unité pour les demandes traitées dans l'unité Loi d'accès aux documents.

La Direction du greffe porte à l'attention de la Vérificatrice générale que le poste de chef d'unité est vacant depuis le 16 novembre 2018 et qu'en conséquence, certaines recommandations et actions ne seront mises de l'avant qu'après qu'une personne aura été nommée à ce poste et que les opérations auront repris leur cours normal. La Direction du greffe est soucieuse d'offrir le service aux citoyens et priorisera le traitement des demandes d'accès afin se conformer aux dispositions législatives en vigueur.

### **Commentaires et plan d'action de la Direction du SPAL**

Le SPAL est d'accord avec la recommandation de procéder, de concert avec la Direction du greffe, à l'analyse suggérée sur la nomination d'un responsable au sein de l'unité du SPAL. Selon les conclusions de cette analyse et les décisions qui en émergeront, des mécanismes de supervision ou de reddition de comptes du processus du SPAL seront mis en place en tenant compte de la disponibilité des ressources humaines et budgétaires.

### **Responsables et échéancier**

Direction du greffe

SPAL

Juin 2019

### DÉLÉGATION DE RESPONSABILITÉ

#### Observations

L'article 8 de la loi stipule ce qui suit :

« La personne ayant la plus haute autorité au sein d'un organisme public exerce les fonctions que la présente loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels.

Toutefois, cette personne peut désigner comme responsable un membre de l'organisme public ou de son conseil d'administration, selon le cas, ou un membre de son personnel de direction et lui déléguer tout ou partie de ses fonctions.

Cette délégation doit être faite par écrit. Celui qui la fait doit en transmettre un avis à la Commission d'accès à l'information. »

La mairesse de Longueuil a été assermentée le 16 novembre 2017, date officielle de son entrée en fonction. Au cours de l'audit, il a été constaté que ses responsabilités en matière d'accès à l'information n'avaient pas été déléguées officiellement.

De plus, le nom de l'ancienne directrice et greffière apparaît toujours sur le site de la Commission dans le *Répertoire des organismes assujettis et des responsables de l'accès aux documents des organismes publics et de la protection des renseignements personnels*. Cette personne a quitté la Ville le 31 août 2018 et sa remplaçante est entrée en fonction le 1<sup>er</sup> octobre 2018.

#### Recommandations

La mairesse devrait signer la délégation de responsabilité et la soumettre à la Commission.

La Direction du greffe devrait procéder à la mise à jour des données concernant les responsables de l'accès à l'information de la Ville auprès de la Commission.

### Commentaires et plan d'action de la Direction du greffe

Les documents relatifs à la délégation de pouvoirs seront acheminés sans délai à la mairesse aux fins de signature. Le poste de Directeur et greffier est vacant depuis le 30 novembre 2018. Cette délégation sera mise à jour lorsqu'on aura pourvu les postes de Directeur et greffier et de chef d'unité - Loi accès à l'information, et en fonction du résultat de l'analyse effectuée en collaboration avec le SPAL sur la nomination d'un responsable au sein de cette unité.

#### Responsables et échéancier

Direction du greffe

Janvier à octobre 2019

### AVIS DE RÉCEPTION

#### Observations

Le déclenchement du processus de demande d'accès à l'information s'effectue lorsqu'un individu ou une organisation effectue une demande à la Ville.

La loi prévoit, à l'article 46, que « le responsable doit donner à la personne qui lui fait une demande écrite un avis de la date de la réception de sa demande. Cet avis est écrit ; il indique les délais prescrits pour donner suite à la demande et l'effet que la présente loi attache au défaut, par le responsable, de les respecter. Il informe, en outre, le requérant du recours en révision prévu à la section III du chapitre IV ».

La section III du chapitre IV fait référence au recours en révision auprès de la Commission, qui doit être effectué dans les 30 jours qui suivent la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé par la loi.

Selon les tests effectués à l'unité Loi d'accès aux documents ( Direction du greffe ), les avis de réception écrits sont systématiquement envoyés à la suite de la réception de la demande d'accès à l'information.

Selon les tests effectués au département Information policière (SPAL), aucun avis de réception n'est donné à la suite de la réception de la demande d'accès à l'information.

### Recommandations

L'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) devrait demander au département Information policière (SPAL) de :

- mettre en place une lettre type servant de modèle pour émettre les avis de réception ;
- personnaliser l'avis de réception en y inscrivant les coordonnées de chaque demandeur (nom et adresse), puis expédier l'avis à ce dernier ou lui remettre en personne à la réception de la demande d'accès à l'information.

### Commentaires et plan d'action de la Direction du greffe

La Direction du greffe est d'accord avec la recommandation et la nécessité d'envoyer un avis de réception, ce qui est systématiquement fait à l'unité Loi d'accès à l'information.

Une lettre type a déjà été envoyée par la Direction du greffe au SPAL, qui intégrera l'émission de l'avis de réception dans son processus dès que possible.

### Commentaires et plan d'action de la Direction du SPAL

L'intégration de cette activité aura des répercussions importantes sur la capacité de traitement du SPAL, compte tenu de la proportion des demandes reçues par cette direction. Une informatisation des envois sera explorée afin de maintenir la capacité à répondre aux demandes dans les délais prescrits tout en limitant les répercussions financières (ajout de ressources ou heures supplémentaires).

### Responsables et échéancier

Direction du greffe  
Novembre 2018

SPAL  
Février à septembre 2019

## AVIS DE PROLONGATION

### Observations

En vertu de l'article 47 de la loi, le responsable doit donner accès aux documents dans les 20 jours suivant la date de la réception d'une demande. En outre, si le responsable juge qu'il n'est pas possible de traiter la demande dans ce délai prévu sans nuire au déroulement normal des activités de l'organisme public, il peut alors, avant l'expiration du délai, le prolonger d'une période n'excédant pas 10 jours. Il doit alors en donner avis au requérant par courrier à l'intérieur du délai initial.

Selon les tests effectués à l'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe), les avis de prolongation n'étaient pas systématiquement envoyés dans tous les cas où l'accès n'était pas donné à l'intérieur du délai initial de 20 jours.

De plus, cette unité ne considère pas les avis de prolongation envoyés lors du calcul des statistiques concernant le respect des délais.

Selon les tests effectués au département Information policière (SPAL), aucun avis de prolongation n'était envoyé, et ce, dans tous les cas où l'accès n'était pas donné à l'intérieur du délai initial de 20 jours.

### Recommandations

L'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) devrait :

- envoyer systématiquement un avis de prolongation au requérant dans les cas où il sera impossible de répondre à la demande à l'intérieur du délai initial prévu ;
- modifier le calcul des statistiques afin de tenir compte du délai additionnel de 10 jours obtenu à la suite de l'envoi d'un avis de prolongation.

L'unité Loi d'accès aux documents ( Direction du greffe ) devrait demander au département Information policière ( SPAL ) :

- de mettre en place une lettre type servant de modèle pour émettre les avis de prolongation de délai ;
- d'envoyer cette lettre lorsqu'il sera impossible de répondre à la demande à l'intérieur du délai initial prévu.

### Commentaires et plan d'action de la Direction du greffe

La Direction du greffe enverra systématiquement un avis de prolongation au requérant dans tous les cas où il sera impossible de répondre à la demande d'accès à l'intérieur du délai initial prévu. Le calcul des statistiques tiendra dorénavant compte de ces avis de prolongation.

Le modèle d'avis de prolongation a été fourni au SPAL.

### Commentaires et plan d'action de la Direction du SPAL

Le SPAL enverra l'avis de prolongation selon les mêmes critères que la Direction du greffe.

Dans le même ordre d'idée que pour l'avis de réception, cette activité nécessite d'être intégrée dans un processus déjà tendu. L'intégration complète de l'envoi systématique est envisagée sous réserve du soutien technologique approprié.

### Responsables et échéancier

Direction du greffe  
Novembre 2018

SPAL  
Février 2019

## DÉLAIS

### Observations

Tel qu'il est mentionné dans les pages précédentes, le délai prescrit par la loi est de 20 jours suivant la date de la réception d'une demande pour donner accès au document. La personne responsable peut prolonger ce délai pour une période n'excédant pas 10 jours dans les cas où il ne lui paraît pas possible de traiter la demande sans nuire au déroulement normal des activités de l'organisme.

### Unité Loi d'accès aux documents ( Direction du greffe )

Selon les tests effectués, les éléments suivants ont été constatés :

- Dans 30 % des cas, les réponses ont été envoyées après le délai de 20 jours, mais avant celui de 30 jours. Toutefois, tel qu'il est mentionné au point sur les avis de prolongation, aucun avis de prolongation n'a été envoyé.
- Dans 30 % des cas également, les réponses ont été envoyées après le délai de 30 jours.

L'unité Loi d'accès aux documents maintient un registre des demandes d'accès et le met à jour lors du traitement de ces demandes. Ce registre permet de calculer des statistiques, notamment sur le respect des échéanciers prévus par la loi. En 2017, 1 457 demandes ont été traitées. Parmi elles, 70 % ont été traitées dans les délais, alors que 30 % ont été traitées hors délai.

À la fin juillet 2018, soit pour les 7 premiers mois de l'année, 960 demandes avaient été reçues. Près de 77 % ont été traités dans les délais requis alors que 23 % ont excédé ces délais. Les statistiques ont été raffinées pour 2018 afin de répertorier les réponses hors délai par type de demande. En proportion du total des demandes traitées hors délai, 34 % et 33 % respectivement de ce total provenait de demandes de dossiers de propriété et de demandes environnementales.

Une analyse plus poussée a permis de constater que 57% des demandes environnementales ont été traitées hors délai. Ceci peut s'expliquer par l'intervention de différentes directions, de même que par la complexité et le volume de documents à traiter pour chacune des demandes avant d'être en mesure de fournir une réponse au requérant.

### Département Information policière (SPAL)

Selon les tests effectués, les éléments suivants ont été constatés :

- Dans 16% des cas, les réponses ont été envoyées après le délai de 20 jours, mais avant celui de 30 jours. Toutefois, tel qu'il est mentionné au point sur les avis de prolongation, aucun avis de prolongation n'a été envoyé.
- Dans 12% des cas, les réponses ont été envoyées après le délai de 30 jours.
- Pour deux clients récurrents, aucune lettre réponse n'a été envoyée, ce qui est contraire à l'article 51 de la loi, qui précise que lorsque la demande est formulée par écrit, le responsable doit rendre sa décision par écrit et en transmettre une copie au requérant (les lettres réponses n'ont pas été envoyées à la demande des clients).

Le département Information policière maintient un registre des demandes d'accès. Cependant, au début de l'audit, aucune statistique n'avait été calculée relativement au respect des délais. De plus, les informations relatives à la demande étaient inscrites dans le registre à la fin du processus, au moment de l'envoi de la réponse, ce qui rend ainsi difficile le suivi des délais.

Ce registre de suivi des demandes d'accès a été bonifié vers la fin de l'audit afin d'y inclure des statistiques sur ces délais pour l'année en cours. Par contre, le calcul de ces nouvelles statistiques sur les demandes traitées dans les délais tient compte d'un délai de 30 jours, alors que celui-ci devrait plutôt être de 20 jours. Considérant qu'aucun avis de prolongation n'est envoyé, le délai de 30 jours n'est pas en conformité avec la loi. Les statistiques fournies par le SPAL à la mi-septembre 2018 indiquaient que 92% des demandes d'accès à l'information étaient traitées dans un délai de 30 jours et que 8% l'étaient hors délai.

Puisqu'aucune statistique n'était cumulée pour l'année 2017, le Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil a procédé à ce calcul. En se basant sur le registre disponible pour cette période, 77% des 4 812 demandes avaient été traitées à l'intérieur de 20 jours, alors que le traitement de 23% des demandes a excédé ce délai. Par ailleurs, le taux de demandes traitées à l'intérieur du délai passe à 90% si l'on considère tout dossier traité dans les 30 jours ou moins.

### Décisions de la Commission d'accès à l'information

Une décision de la Commission d'accès à l'information du Québec n'a pas été exécutée dans un délai de 30 jours, tel que l'ordonnait cette décision.

### Recommandations

L'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) devrait :

- prendre les mesures nécessaires pour répondre aux demandes à l'intérieur des délais prescrits par la loi ;
- s'assurer que l'exécution des décisions provenant de la Commission respecte les délais prévus.

L'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) devrait demander au département Information policière (SPAL) :

- de prendre les mesures nécessaires pour répondre aux demandes à l'intérieur des délais prescrits par la loi ;
- d'ajuster le calcul des statistiques afin de refléter les délais prévus dans la loi ;
- de faire parvenir une lettre réponse écrite à tous les clients.

## Commentaires et plan d'action de la Direction du greffe

### Délais

La Direction du greffe est d'accord avec les commentaires émis par la Vérificatrice générale sur la complexité des demandes relatives à l'environnement. Le traitement de ces demandes nécessite une collaboration étroite entre les directions suivantes : aménagement et urbanisme, génie, gestion des eaux et Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil. Ces demandes requièrent également des analyses approfondies pour répondre aux besoins des requérants. Ces demandes justifient l'envoi de l'avis de prolongation afin de ne pas nuire aux activités normales de la Ville de Longueuil. Le processus pour colliger les informations sera revu afin de l'améliorer. Des banques de données pourraient être envisagées tout comme la création d'un répertoire des documents fréquemment demandés.

Une diffusion proactive de documents sur le site Internet de la Ville de Longueuil pourrait réduire le nombre de demandes d'accès et donc, dégager du temps pour répondre dans les délais aux autres demandes.

Une analyse des meilleures pratiques en cette matière de même qu'une réflexion pour répondre autrement aux demandes environnementales (les sortir du cadre juridique de la loi, si les encadrements le permettent) devraient être faites pour améliorer le traitement et les processus.

Cependant, le volume des demandes et leur complexité ne permettent pas de répondre dans les délais légaux malgré l'expertise développée par le chef d'unité. Si les mesures mentionnées ci-dessus ne peuvent être mises de l'avant ou n'ont pas les effets escomptés, il faudra entreprendre une analyse du plan d'effectifs de l'unité Loi d'accès aux documents.

### Décisions de la Commission d'accès à l'information

La Direction du greffe est d'accord quant à la nécessité de respecter les délais d'exécution des décisions rendues par la Commission. Après validation, il s'avère que le délai non respecté

s'explique par les délibérations engagées quant à la possibilité de porter le jugement en appel. Néanmoins, un mécanisme de suivi plus rigoureux devra être mis en place pour éviter qu'une telle situation se reproduise.

## Commentaires et plan d'action de la Direction du SPAL

### Délais

Un système de rappel au responsable d'un document sera mis en place pour les cas où ce document est manquant et s'il ne peut être fourni à l'intérieur des délais prescrits, la demande sera refusée et des explications appropriées seront données au requérant.

Le SPAL comprend les obligations quant au respect des délais prescrits. Cette recommandation est d'autant plus complexe à intégrer, puisque tout le processus doit être révisé afin d'y inclure les avis de réception et de prolongation. L'objectif d'intégrer ces recommandations oblige le SPAL à réviser l'utilisation des ressources financières, matérielles et humaines en lien avec sa capacité à répondre dans les délais prescrits par la loi. Les conclusions de cette analyse pourraient déterminer que les ressources actuelles ne sont pas suffisantes. Dans cette éventualité, les enjeux financiers et ceux de mise en œuvre reporteraient l'échéance du plan d'action.

Le SPAL modifie actuellement le registre en matière de calcul des délais.

### Lettre réponse écrite pour tous les clients

Par souci de saine utilisation des ressources et afin de lui permettre d'appliquer les recommandations précédentes, le SPAL désire maintenir les ententes établies avec certains partenaires qui ne souhaitent pas recevoir de lettre réponse.

Les ententes seront mises par écrit afin de dégager la Ville de cette obligation sans crainte de plainte ou de recours.

## Responsables et échéancier

Direction du greffe  
Octobre 2019

SPAL  
Janvier à septembre 2019

## AUTRES ENTITÉS

### Observations

Le *Répertoire des organismes assujettis et des responsables de l'accès aux documents des organismes publics et de la protection des renseignements personnels* fait état de deux organismes qui n'existent plus. En effet, le Centre local de développement de l'agglomération de Longueuil ainsi que la Conférence régionale des élus de Longueuil ont été dissous.

### Recommandations

L'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) devrait mettre à jour le répertoire auprès de la Commission afin de retirer les entités dissoutes.

### Commentaires et plan d'action de la Direction du greffe

La Direction du greffe a fait les validations nécessaires et pris les mesures requises auprès de la Commission pour retirer les entités dissoutes. Les entités n'apparaissent plus dans le *Répertoire des organismes assujettis et des responsables de l'accès aux documents des organismes publics et de la protection des renseignements personnels*.

## Responsables et échéancier

Direction du greffe  
Novembre 2018

## FRAIS EXIGIBLES

### Observations

L'article 11 de la loi prévoit que des frais n'excédant pas le coût de la transcription, la reproduction ou la transmission d'un document peuvent être exigés du requérant. La section II du règlement vient préciser les frais prévus dans le cas de documents

détenus par les organismes municipaux. La dernière mise à jour de ce règlement établissait les frais au 1<sup>er</sup> avril 2017. À titre d'exemple, des frais de 15,75 \$ sont prévus pour un rapport d'événement ou d'accident.

Au cours de l'audit, des tests ont été effectués pour s'assurer que les frais facturés étaient conformes à la dernière mise à jour du règlement.

### Unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe)

Les tests effectués révèlent que les changements apportés aux frais exigibles ne sont pas appliqués rapidement. En effet, l'ancien tarif a été utilisé pour certaines transactions d'avril et de mai 2017 alors que les nouveaux taux étaient en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> avril 2017. Les frais facturés pour un document émis en septembre 2017 ont été calculés selon l'ancien tarif.

De plus, dans quelques cas relevés, il existait une différence de traitement en ce qui a trait aux dossiers policiers (LGM). Pour ces quelques cas, l'unité Loi d'accès aux documents a facturé 0,38 \$ par page en considérant l'exemption jusqu'à concurrence de 7,65 \$, alors que le département Information policière facture systématiquement 15,75 \$ pour ce même rapport.

### Département Information policière (SPAL)

Les tests effectués révèlent que les changements apportés aux frais exigibles ne sont pas appliqués rapidement et ne sont pas appliqués de façon cohérente dans les différents postes de police, et ce, malgré l'envoi des informations sur la mise à jour des taux aux partenaires et aux postes de police. Quelques transactions de mai 2017 et de janvier 2018 ont été facturées à l'ancien taux.

## Recommandations

L'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) devrait :

- s'assurer de diffuser et d'utiliser, dès leur entrée en vigueur, les frais exigibles prévus au règlement ;
- s'assurer d'appliquer des pratiques uniformes dans les deux groupes traitant les demandes d'accès à l'information.

L'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) devrait demander au département Information policière (SPAL) et à tous les postes de police de s'assurer de diffuser et d'utiliser, dès leur entrée en vigueur, les frais exigibles prévus au règlement.

## Commentaires et plan d'action de la Direction du greffe

La Direction du greffe porte à l'attention de la Vérificatrice générale que la publication du *Règlement sur les frais exigibles pour la transcription, la reproduction et la transmission de documents* dans la *Gazette officielle du Québec* est souvent postérieure à la date d'entrée en vigueur des tarifs (la date est alors rétroactive). Ce fait peut expliquer en partie le retard dans l'application des nouveaux tarifs. Une vigilance accrue des publications de la *Gazette officielle* sera faite dès à présent. Par ailleurs, ce règlement a récemment été mis à jour afin d'y inclure une indexation des frais.

La Direction du greffe a aussi constaté une différence dans l'application des tarifs par le SPAL et l'unité Loi accès aux documents. Des instructions visant à les appliquer de façon uniforme ont été données aux personnes concernées de l'unité qui n'appliquaient pas toujours le tarif et facturaient moins aux citoyens.

## Commentaires et plan d'action de la Direction du SPAL

Le SPAL publie systématiquement les communiqués internes sur la modification des tarifs afin que les nouveaux taux soient appliqués par tout le personnel concerné du SPAL. Cette publication comprend des affiches plastifiées destinées aux citoyens

et placardées aux points de service du SPAL. Un tableau de référence pour le personnel appelé à transiger avec les requérants est également mis à leur disposition.

Ces diffusions sont exclusivement tributaires de la publication par la *Gazette officielle du Québec* de toute modification au *Règlement*. Qui plus est, ces actions seront désormais effectuées avec diligence afin d'éliminer tout retard dans l'application des tarifs. Finalement, la vigilance du personnel sera réclamée pour l'application conforme des tarifs en vigueur.

## Responsables et échéancier

Direction du greffe  
SPAL  
Novembre 2018

## 6.3 PROCÉDURES, DIRECTIVES ET OUTILS DE RÉFÉRENCE

### PROCÉDURES ET DIRECTIVES

#### Observations

Les politiques et procédures sont des outils permettant d'encadrer les processus et d'atteindre les objectifs fixés.

#### Procédure des demandes externes pour obtenir copies de documents selon la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements nominatifs* (PRO-GI-02)

Cette procédure s'applique directement au processus de demandes d'accès à l'information. Elle se trouve dans le recueil général des normes administratives de la Ville, accessible sur le site intranet réservé aux employés de la Ville.

Elle ne comprend que deux formulaires, soit la *Demande d'accès à un document ou à un renseignement personnel* et la *Demande d'accès à l'information – Rapport d'inspection du service de l'urbanisme*.

Outre certains renseignements fournis au bas des formulaires, aucune autre information n'est fournie relativement au processus, par exemple, les rôles et responsabilité des intervenants ou des informations sur l'application de la loi. De plus, le statut indiqué pour cette procédure est « en révision » et la date d'entrée en vigueur n'est pas disponible.

### **Procédure d'encaissement des revenus de transmission de documents ( PRO-GI-01 )**

Cette procédure encadre les frais exigibles pour la transmission de documents à la suite d'une demande d'accès à l'information. La dernière mise à jour de cette procédure est en date du 1<sup>er</sup> avril 2015. Par conséquent, les taux y apparaissant ne correspondent plus au taux en vigueur selon la version actuelle du règlement.

### **Directive sur l'utilisation des actifs informationnels ( DIR-GI-02 )**

Cette directive établit un cadre normatif régissant l'utilisation de ces actifs.

À la section sur les règles d'utilisation des actifs informationnels (section 5), la directive définit les responsables de l'accès à l'information de la Ville comme étant le Service gestion des documents et archives de la Direction des services juridiques. Il a été constaté que la dernière mise à jour date d'avril 2003 et qu'elle ne reflète pas les changements organisationnels survenus depuis.

### **Recommandations**

La Direction du greffe devrait :

- bonifier la procédure PRO-GI-02 ;
- mettre à jour la procédure PRO-GI-01 ;
- demander à la Direction des ressources humaines et à la Direction des technologies de l'information de mettre à jour la directive DIR-GI-02.

### **Commentaires et plan d'action de la Direction du greffe**

La Direction du greffe a déjà procédé à la mise à jour de la procédure PRO-GI-01.

Le contenu de la procédure PRO-GI-02 sera bonifié après analyse.

La Direction des technologies de l'information a été avisée de la mise à jour à faire.

### **Responsables et échéancier**

Direction du greffe

Novembre 2018 à octobre 2019

Direction des technologies de l'information

Janvier 2019

### **OUTILS DE RÉFÉRENCE**

#### **Observations**

Les outils de référence servent à guider les employés dans l'exécution de leurs tâches et à former les nouveaux employés relativement aux demandes d'accès à l'information. Les outils disponibles au sein de l'unité Loi d'accès aux documents ( Direction du greffe ) et du département Information policière ( SPAL ) ont été consultés.

Les situations suivantes ont été constatées à l'unité Loi d'accès aux documents ( Direction du greffe ) :

- des références rédactionnelles récurrentes ont été préparées et elles sont utilisées afin de normaliser et d'accélérer la préparation des communications avec les divers intervenants ;
- aucun guide relatif au processus de traitement des demandes d'accès à l'information n'est disponible.

Les situations suivantes ont été constatées au département Information policière ( SPAL ) :

- des modèles de lettre ont été préparés et sont utilisés afin de normaliser et d'accélérer la préparation des communications avec les divers intervenants ;
- des notes manuscrites sont présentes dans un cartable afin de décrire les points importants du traitement des demandes d'accès à l'information pour des organismes faisant fréquemment des demandes.

Les notes manuscrites peuvent être perdues et il est difficile de les mettre à jour. Notons que le chef d'unité - Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) a commencé la rédaction d'un guide de traitement des demandes d'accès pour le SPAL. Une fois qu'il sera terminé et diffusé aux personnes impliquées dans le processus, ce guide servira d'outil de référence dans l'accomplissement de leurs fonctions et sera utile lors de la formation et de l'intégration de nouveaux employés.

### Recommandations

L'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) devrait :

- terminer la rédaction d'un guide de traitement des demandes d'accès à l'information pour le SPAL et le diffuser aux personnes impliquées dans le processus ;
- créer un guide équivalent pour l'unité Loi d'accès aux documents et le diffuser aux personnes impliquées dans le processus ;
- demander au département Information policière d'informatiser les notes manuscrites pour en faciliter la mise à jour et la diffusion ou les incorporer dans le guide.

### Commentaires et plan d'action de la Direction du greffe

La rédaction du guide de traitement des demandes d'accès à l'information se poursuivra après que le nouveau chef d'unité sera nommé. L'échéancier sera de six mois suivant l'entrée en fonction du titulaire permanent du poste de chef d'unité. Un mandat externe pourrait être envisagé en tenant compte des ressources financières de la Direction du greffe.

### Commentaires et plan d'action de la Direction du SPAL

Le SPAL s'arrimera avec le guide qui sera diffusé par la Direction du greffe, par souci d'uniformité. Toutes les notes manuscrites provenant de ce cartable seront transcrites dans un document informatique et seront intégrées au guide que produira la Direction du greffe.

### Responsables et échéancier

Direction du greffe

SPAL

Juin 2020

## 6.4 REDDITION DE COMPTES

### Observations

L'utilisation de rapports par les gestionnaires leur permet de suivre et d'évaluer les activités des membres de leur équipe. Il s'agit d'une bonne pratique en gestion.

### Statistiques – département Information policière (SPAL)

Tel qu'il est noté au point sur les délais, le fichier de suivi des demandes d'accès à l'information a été récemment bonifié afin d'y calculer des statistiques automatiquement. Bien que ces statistiques soient disponibles sur le réseau informatique accessible à ce secteur, aucune reddition de comptes formelle n'est effectuée sur une base périodique aux gestionnaires de cette direction et aux responsables de l'application de la loi.

En ce qui a trait aux informations fournies à l'externe, le dernier rapport des activités du SPAL contenant des statistiques sur les demandes d'accès à l'information date de l'année 2014. Une brève analyse comparative avec des rapports d'activités d'autres services de police au Québec démontre que quelques grandes villes fournissent un sommaire de ces données dans leur rapport.

## Statistiques – unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe)

Le registre de suivi des demandes d'accès à l'information ainsi que les statistiques donnant une vue d'ensemble de leur traitement sont constamment mis à jour. Dans ce cas également, aucune reddition de comptes formelle n'est effectuée sur une base périodique aux gestionnaires de la Direction du greffe, bien que les statistiques soient accessibles sur le réseau de ce secteur et qu'elles puissent être consultées ou commentées informellement.

La Direction générale est avisée régulièrement de la quantité et de la nature des demandes récentes reçues, ce qui n'est pas le cas pour les demandes reçues au département Information policière (SPAL).

### Recommandations

L'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) devrait demander au département Information policière (SPAL) :

- d'établir une reddition de comptes périodique aux gestionnaires de la direction et aux gestionnaires de la Direction du greffe à qui la responsabilité de l'application de la loi a été déléguée ;
- de statuer sur la publication de statistiques relatives aux demandes d'accès à l'information dans le rapport d'activités annuel du SPAL ;
- d'informer régulièrement la Direction générale sur la quantité et la nature des demandes d'accès à l'information reçues.

L'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) devrait :

- établir une reddition de comptes périodique aux gestionnaires de la direction ;
- recevoir et réviser les statistiques qui seront fournies par le département Information policière (SPAL).

## Commentaires et plan d'action de la Direction du greffe

La Direction du greffe porte à l'attention de la Vérificatrice générale le caractère confidentiel des demandes d'accès. Les gestionnaires de la Direction du greffe n'ont donc pas accès aux demandes d'accès, à l'exception de la greffière qui est déléguée comme responsable de l'accès. Une reddition de comptes est cependant effectuée par le chef d'unité au chef de service, qui doit inévitablement respecter la confidentialité des demandes. Le chef de service est régulièrement consulté sur les orientations et est informé de tous les dossiers qui cheminent vers la Commission d'accès à l'information de même que de leur évolution. Pour sa part, la greffière a accès à tous les dossiers de l'unité Loi d'accès aux documents.

De plus, le directeur général est avisé de façon hebdomadaire de la quantité et de la nature des demandes reçues. La greffière et le chef de service reçoivent la même information.

La Direction du greffe est d'avis que la reddition de comptes demandée est déjà en place dans le respect du caractère confidentiel des demandes.

## Commentaires et plan d'action de la Direction du SPAL

Le SPAL porte à l'attention de la Vérificatrice générale l'article 114.1 de la *Loi sur les cités et villes*, qui précise que le directeur général ne peut recevoir de document ou de renseignement de nature à révéler le contenu d'un dossier concernant une enquête policière.

Cependant, compte tenu du nouvel outil (registre) informatisé de suivi des demandes d'accès à l'information concernant le SPAL, des statistiques seront désormais diffusées à la Direction du greffe à une fréquence qui sera établie par les deux parties.

Le SPAL croit opportun que la Direction du greffe, compte tenu de sa responsabilité déléguée, soit le point de chute unique pour l'ensemble des statistiques ayant trait aux demandes adressées à la Ville en vertu de la loi. Puisque la Direction

du greffe avise déjà la Direction générale de façon hebdomadaire de la quantité et de la nature des demandes reçues, il pourrait être opportun de joindre les statistiques du SPAL à ce rapport. Cette possibilité sera prise en compte dans l'analyse globale de la responsabilité du traitement des demandes d'accès aux documents (point sur les responsabilités du traitement des demandes d'accès aux documents du rapport).

Le SPAL est d'avis que la publication des statistiques relatives aux demandes d'accès à l'information dans le rapport d'activités annuel est propice. Toutefois, il apparaît important de mentionner que la publication d'un tel rapport d'activités n'est pas une obligation pour les agences policières du Québec. Les données seront ainsi publiées dès à présent.

### Responsables et échéancier

Direction du greffe  
Juin 2019

SPAL  
Janvier à juin 2019

70

## 6.5 INTÉGRALITÉ DES REVENUS

### Observations

Les frais facturés, qu'ils proviennent du département Information financière (SPAL) ou de l'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe), sont tous comptabilisés dans un même compte de grand livre de la Ville. Ce compte est uniquement réservé aux revenus relatifs aux demandes d'accès à l'information.

Le registre de l'unité Loi d'accès aux documents contient des informations sur les frais facturés pour chaque demande traitée. Le total des frais perçus est inscrit au fichier de statistiques.

Le registre du département Information policière indique si des frais sont perçus ou non pour chacune des demandes. Un total est estimé en fonction d'un dossier traité par demande, en utilisant les frais unitaires facturés. Dans les faits, il peut arriver que plus d'un dossier soit traité par demande. Tel qu'il

est mentionné précédemment, le registre a été bonifié au cours de l'audit et il permet maintenant de compiler le nombre total de dossiers traités.

À partir des registres décrits précédemment, nous avons tenté de rapprocher les revenus totaux associés aux demandes d'accès à l'information avec le compte de grand livre afférent pour l'ensemble de l'année 2017. Un écart non rapproché de près de 19% a été relevé.

Au SPAL, la majorité des frais exigibles est collectée avant de traiter la demande, sauf pour quelques exceptions pour lesquelles les frais sont perçus périodiquement. D'autres situations surviennent et les lettres réponses indiquent les frais exigibles devant être payés. Dans ce dernier cas, aucun processus formel et systématique n'est en place pour s'assurer que les revenus et les comptes clients sont comptabilisés au grand livre et, subséquemment, pour en assurer la collecte.

### Recommandations

L'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) et le département Information policière (SPAL) devraient conjointement s'assurer de rapprocher les revenus totaux entre les registres et le grand livre.

L'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) devrait demander au département Information policière (SPAL), avec l'aide de la Direction des finances, de mettre en place un processus de comptabilisation des revenus et des comptes clients.

### Commentaires et plan d'action de la Direction du greffe

La Direction du greffe est d'accord avec les recommandations. Elle validera les processus de comptabilisation des revenus et des comptes clients en collaboration avec la Direction des finances pour rapprocher les revenus totaux entre son registre et le grand livre.

## Commentaires et plan d'action de la Direction du SPAL

Le SPAL s'engage à collaborer à la mise en place d'un processus et à produire les renseignements nécessaires, à la fréquence qui sera fixée, pour permettre la comptabilisation des revenus et des comptes clients.

### Responsables et échéancier

Direction du greffe  
SPAL  
Direction des finances  
Octobre 2019

## 6.6 ACCÈS PHYSIQUES ET LOGIQUES AUX DOSSIERS

### Observations

Le traitement des demandes d'accès à l'information requiert la consultation d'information confidentielle. La Ville est responsable de protéger ses informations confidentielles. Puisqu'elle contient des informations personnelles relatives au requérant, une demande d'accès à l'information est considérée comme confidentielle.

Les accès physiques aux services respectifs où sont traitées les demandes d'accès à l'information ainsi que les accès logiques aux répertoires électroniques où sont classés ces mêmes documents ont été analysés.

Les situations suivantes à l'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) ont été constatées :

- compte tenu de leur localisation à l'hôtel de ville, plusieurs personnes peuvent accéder au secteur où est située l'unité Loi d'accès aux documents ;
- les dossiers de demandes d'accès en traitement ainsi que ceux en processus devant la Commission sont conservés sur les bureaux des employés ;
- les dossiers complétés sont conservés dans des classeurs qui sont verrouillés en fin de journée ;
- les accès au répertoire sont réservés aux employés de la Direction du greffe ;

- le bureau du chef d'unité est à aire ouverte, ce qui ne favorise pas la confidentialité des discussions relatives aux dossiers de demandes d'accès à l'information.

Les situations suivantes au département Information policière (SPAL) ont été constatées :

- plusieurs personnes peuvent accéder au secteur où sont situés les employés du département Information policière traitant les demandes d'accès à l'information ;
- les demandes d'accès en traitement sont conservées sur les bureaux le jour et sont placées dans les pigeonniers en fin de journée ;
- les demandes en attente de traitement sont conservées dans les pigeonniers ;
- les accès au répertoire permettent à plusieurs personnes d'accéder à ces dossiers.

### Recommandations

L'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) devrait :

- sécuriser l'ensemble des dossiers de demandes d'accès en s'assurant qu'ils sont déposés dans des classeurs verrouillés en fin de journée ;
- réviser et ajuster la liste des accès physiques à ce secteur.

L'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) devrait demander au département Information policière (SPAL) :

- de sécuriser l'ensemble des demandes d'accès en s'assurant qu'elles sont déposées dans des classeurs verrouillés en fin de journée ;
- de réviser et d'ajuster les accès physiques à ce secteur ;
- de réviser les accès au répertoire afin d'en limiter l'accès aux personnes traitant les demandes d'accès et à celles qui fournissent les informations requises pour le traitement de ces demandes.

## Commentaires et plan d'action de la Direction du greffe

La Direction du greffe est d'accord avec l'observation de la Vérificatrice générale soulignant que le bureau du chef d'unité à aire ouverte ne favorise pas la confidentialité des discussions relatives aux dossiers de demandes d'accès à l'information, surtout dans le contexte où plusieurs personnes peuvent accéder au secteur. Des aménagements pourront être envisagés. De plus, la liste des accès sera revue et validée avec les autres directions concernées pour déterminer si les accès peuvent être diminués.

Dans tous les cas, les dossiers d'accès en traitement ainsi que ceux qui sont acheminés à la Commission d'accès à l'information seront rangés dans des classeurs sous clé en fin de journée.

## Commentaires et plan d'action de la Direction du SPAL

Les demandes et l'ensemble des activités associées au traitement des demandes d'accès à l'information sont isolées et ont lieu au local principal du département Information policière. Ce local présente un niveau de sécurisation hautement restrictif. Il abrite la quasi-totalité des documents confidentiels sous la gouverne du SPAL, incluant les dossiers policiers et de nombreux renseignements protégés. En matière de protection de la confidentialité, les services de police doivent appliquer de nombreux règlements et lois. En ce sens, l'ensemble du personnel œuvrant au sein du SPAL a prêté serment de confidentialité et de discrétion sous peine de congédiement. Des mesures de contrôle obligatoires sont en place afin de restreindre, de vérifier et de journaliser les accès aux documents confidentiels et la consultation de ces derniers.

Les accès physiques sont limités au personnel chargé d'activités pour lesquelles l'accès au local est nécessaire, sauf pour le personnel de direction et quelques exceptions. Pour ce qui est des fournisseurs de services tels que l'entretien ménager, la section des normes professionnelles du SPAL effectue une enquête de sécurité approfondie des candidats qui

auront accès aux zones protégées. De plus, il y a toujours du personnel assermenté dans ce local, puisque le service est assuré en tout temps, 365 jours par année, sans exception.

Malgré ce qui précède, les accès (physiques et logiques) seront révisés annuellement et la conclusion de cette révision sera déposée à la Direction du SPAL, qui prendra les décisions nécessaires, le cas échéant.

## Responsables et échéancier

Direction du greffe  
Novembre 2018 à mars 2019

SPAL  
Mars 2019

## 6.7 SITE INTERNET

### Observations

Les informations disponibles sur le site Internet de la Ville relativement aux demandes d'accès à l'information ont été revues afin de s'assurer qu'elles étaient exactes, à jour et en conformité avec la loi.

Les informations suivantes présentes sur Internet par le biais des services aux citoyens dans la section Demandes d'accès aux documents ont été relevées :

- le délai indiqué pour recevoir une réponse est de 30 jours, alors que la loi prévoit un délai de 20 jours ;
- les frais exigibles indiqués sont de 15,25\$ pour un rapport d'événement ou d'accident, alors que le règlement en vigueur au moment de cet audit prévoit des frais de 15,75\$ pour ces documents ;
- le formulaire *Demande d'accès à l'information – rapport d'inspection du service de l'urbanisme* ne comporte pas les informations concernant l'envoi d'un accusé réception.

Sur le site Internet des services aux citoyens, la section tarification de certains services du SPAL indique un service (attestation d'événement ou d'accident pour compagnie d'assurance) qui n'est pas offert en pratique.

### Recommandations

L'unité Loi d'accès aux documents (Direction du greffe) et le département Information policière (SPAL) devraient réviser et mettre à jour les informations disponibles sur le site Internet afin de les rendre conformes à la loi et au règlement en vigueur.

### Commentaires et plan d'action de la Direction du greffe

La Direction du greffe a déjà fait les corrections et les ajustements concernant l'unité Loi d'accès à l'information sur le site Internet. Des liens ont été ajoutés pour diriger les citoyens vers le Portail citoyen.

### Commentaires et plan d'action de la Direction du SPAL

Le SPAL fera une demande de retrait de la page Web de «l'attestation d'événement ou d'accident pour compagnie d'assurance».

### Responsables et échéancier

Direction du greffe  
SPAL  
Novembre 2018

#### MISE À JOUR DU RAPPORT

Depuis l'émission de ce rapport en novembre 2018, le poste de Directrice et greffière a été pourvu en avril 2019. Une réunion est prévue en juin 2019 entre la Direction du greffe et le SPAL pour coordonner la mise en œuvre des plans d'action.

Certains plans d'action ont été complétés et d'autres sont en cours de réalisation. Parmi les plans d'action complétés, on retrouve :

##### *Direction du greffe*

- la délégation de responsabilité a été signée par la mairesse et envoyée à la Commission d'accès à l'information ;
- les avis de prolongation sont systématiquement envoyés lorsque le délai de 20 jours ne peut être respecté ;
- les autres entités ont été retirées du site de la Commission de l'accès à l'information ;
- les frais exigibles sont tenus à jour par une vigie en continu des mises à jour du règlement ;
- deux directives ont été mises à jour ;
- le site Web a été actualisé.

##### *SPAL*

- les statistiques sont compilées selon le délai de 20 jours ;
- les frais exigibles ont été communiqués à l'interne ;
- les accès physiques ont été analysés et les ajustements afférents ont été effectués ;
- le site Web a été actualisé.

**Note :** Cette mise à jour ne constitue pas une nouvelle vérification ni un suivi formel des recommandations.

## CHAPITRE

# 06

## ANNEXE : CRITÈRES DE VÉRIFICATION

### Critère no 1

Les personnes assignées aux tâches des demandes d'accès l'information (DAI) ont la formation nécessaire et elles sont bien encadrées.

### Critère no 2

Les rôles et responsabilités sont clairement définis et assignés conformément à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* en ce qui a trait aux tâches relativement aux DAI.

### Critère no 3

La reddition de comptes effectuée permet aux gestionnaires de la Ville de Longueuil (Ville) d'avoir une vue d'ensemble du traitement des DAI et du respect de certaines dispositions prévues dans la loi telles que les échéanciers.

### Critère no 4

Les outils utilisés permettent de faire un suivi efficace des DAI.

### Critère no 5

Le traitement des DAI est appliqué de façon uniforme par les divers intervenants.

### Critère no 6

La Ville a établi et mis en place des politiques et procédures permettant de répondre aux exigences législatives des DAI.

### Critère no 7

Les informations divulguées en réponse aux DAI sont transmises de façon appropriée.

### Critère no 8

Les exigences prévues dans la loi sont respectées, notamment les articles 8, 10, 11, 28, 43, 46, 47, 50 et 51.

### Critère no 9

Les décisions prises par la Commission d'accès à l'information sont respectées et les processus sont révisés en conséquence, s'il y a lieu.

### Critère no 10

Les frais facturés correspondent aux montants prévus selon les règlements applicables.

### Critère no 11

Les dossiers des DAI sont sécurisés par des contrôles suffisants et adéquats tant pour les accès physiques que pour les accès logiques.

CHAPITRE

07

**VILLE DE LONGUEUIL**

GESTION  
DES MATIÈRES  
RÉSIDUELLES

# CHAPITRE 07

## LE RAPPORT EN BREF

### CONTEXTE

La Ville de Longueuil (Ville) dessert 109 530 unités d'habitation sur son territoire pour son service de collecte des matières résiduelles. Selon le bilan de 2017 transmis à la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), la Ville a collecté de porte en porte un total de 100 433 tonnes de matières résiduelles, dont 76 638 tonnes de déchets, 19 754 tonnes de matières recyclables et 4 041 tonnes de résidus verts.

Les collectes et le transport des déchets, des matières recyclables, des résidus verts et des matières organiques relèvent d'une compétence locale. De plus, chaque ville reconstituée (Boucherville, Brossard, Saint-Bruno-de-Montarville et Saint-Lambert) de l'agglomération gère ses propres collectes.

Le traitement des déchets relève d'une compétence d'agglomération de la Ville dont la responsabilité est d'assurer le traitement et la valorisation des matières résiduelles provenant des cinq villes liées.

La gestion des matières résiduelles est la responsabilité de la division des matières résiduelles et réglementation (division) relevant de la Direction des travaux publics.

Pour 2018, le budget d'exploitation relatif aux matières résiduelles de la Ville en ce qui a trait à ses compétences locales est

d'environ 9 M\$; pour ce qui est des compétences d'agglomération, ce budget s'élève à 15,8 M\$.

### ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION

La vérification a eu lieu de juillet à octobre 2018 et a porté sur les principaux éléments suivants :

- le cadre de gestion et les rôles et responsabilités ;
- les cibles du *Plan directeur de gestion des matières résiduelles (PDGMR)* de la Ville en fonction des mesures proposées au *Plan métropolitain de gestion des matières résiduelles 2015-2020 (PMGMR)* de la CMM ;
- la performance de la Ville par rapport à d'autres municipalités balisées ;
- les modes de collecte utilisés par les trois arrondissements ;
- l'analyse des devis de collecte, de transport et de traitement de déchets et de collecte sélective ;
- les mécanismes en place pour assurer le respect des exigences des contrats de collecte, de transport et de traitement et le suivi des non-conformités.

### PRINCIPAUX CONSTATS

- Le positionnement de la division dans la structure organisationnelle de la Ville

mérite une réflexion compte tenu de la nature des activités de cette division, qui sont principalement reliées à la gestion de contrat.

- Le *PDGMR* ainsi que les règlements municipaux ne couvrent pas toutes les mesures du *PMGMR 2015-2020*. De plus, il n'existe pas de suivi du niveau d'avancement des mesures et aucun plan de communication à cet effet n'a été élaboré.
- Les stratégies de gestion et d'encadrement des secteurs des industries, commerces et institutions (ICI) ainsi que des résidus de construction, rénovation et de démolition (CRD) sont peu développées.
- Le découpage actuel du territoire des contrats de collecte des matières résiduelles et les journées fixes de collecte exigées ne permettent pas d'optimiser les coûts de collecte.
- Les méthodes de travail des techniciens et de l'inspecteur à la réglementation ne sont pas suffisamment documentées, notamment en ce qui a trait au suivi des exigences contractuelles.
- Il n'existe pas de mécanisme de surveillance des collectes de conteneurs.
- La collecte des encombrants 52 fois par année de concert

avec la collecte des déchets n'est pas une pratique optimale.

- La Ville est dépendante de son fournisseur de traitement de matières recyclables, ce qui l'expose à des risques opérationnels et financiers.

## CONCLUSION

Les ressources humaines, matérielles et financières ne sont pas toutes planifiées avec un souci d'efficacité. Des contrôles devraient être ajoutés et certains devraient être mieux documentés en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un seuil acceptable et les décisions prises par les gestionnaires ne respectent pas toutes les exigences des lois et des règlements en vigueur.

Le positionnement de la division ainsi que le rôle et l'adéquation de ses ressources devraient être réévalués.

En vertu de l'article 53.24 de la *Loi sur la qualité de l'environnement*, la Ville devrait préparer un nouveau *PDGMR* conforme aux exigences du *PMGMR 2015-2020* de la CMM, et présenter un suivi annuel aux instances de gouvernance. À ce titre, la Ville devrait développer des stratégies de gestion et d'encadrement des ICI et des résidus de CRD ou, du moins, entreprendre des démarches d'acquisition de connaissances sur le territoire à cet effet.

Les règlements municipaux relatifs à la gestion des matières résiduelles devraient être mis à jour. De plus, un plan de communication devrait être développé selon les orientations prévues au plan.

Au moment du prochain appel d'offres, les modalités de collecte devraient être réévaluées en ce qui concerne le découpage du territoire et les journées fixes de collecte exigées.

Afin d'assurer le suivi des exigences contractuelles des entrepreneurs de collecte, le travail des employés à la réglementation devrait être mieux documenté.

Des mécanismes de suivi des conteneurs collectés sur le territoire devraient être mis en place afin de s'assurer de l'exactitude et de l'intégralité des adresses touchées par la collecte. De plus, différents scénarios de gestion des encombrants à la Ville devraient être étudiés afin que ces rebuts soient réutilisés ou recyclés, et la fréquence de ces collectes doit être revue.

Enfin, différents scénarios de traitement des matières recyclables pour l'agglomération devraient être évalués pour réduire le risque de dépendance auprès d'un fournisseur et optimiser le transport de ces matières.

# CHAPITRE 07

## TABLE DES MATIÈRES

Contexte	79
Objectif de la vérification	82
Étendue de la vérification et résumé du travail effectué	82
Conclusion	84
Pratiques positives	85
Observations et recommandations	86
7.1 Cadre de gestion	86
7.2 Plan métropolitain de gestion des matières résiduelles 2015-2020 ( <i>PMGMR</i> )	87
■ Non-respect du <i>PMGMR</i>	87
■ Axes d'améliorations prioritaires en lien avec le <i>PMGMR</i>	89
7.3 Collecte des matières résiduelles	90
■ Devis de collecte et modes de gestion	90
■ Encadrement du travail des techniciens et de l'inspecteur à la réglementation	93
■ Collecte des conteneurs	96
■ Collecte des encombrants	97
■ Prix de vente des bacs	98
7.4 Traitement des matières résiduelles	98
■ Scénarios de traitement de la collecte sélective	98
■ Contrôle de la facturation du traitement des matières résiduelles	99
7.5 Exigences contractuelles	100
<b>Annexe 1 : Critères de vérification</b>	<b>104</b>
<b>Annexe 2 : Mesures du <i>PMGMR</i> de la CMM et niveau de réalisation par la Ville</b>	<b>105</b>

# Contexte

La Ville de Longueuil (Ville) dessert 109 530 unités d'habitation sur son territoire pour son service de collecte des matières résiduelles. Selon le bilan de 2017 transmis à la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), la Ville a collecté de porte en porte un total de 100 433 tonnes de matières résiduelles, dont 76 638 tonnes de déchets, 19 754 tonnes de matières recyclables et 4 041 tonnes de résidus verts.

Notons que la Ville est en processus d'implantation de la collecte de 3<sup>e</sup> voie concernant les matières organiques sur son territoire. Au 31 octobre 2018, 13 000 unités d'habitation de 8 logements et moins étaient desservies, ce qui correspond à 11,8% de la population. De plus, la Ville a signé une entente en février 2019 avec la Société d'économie mixte de l'est de la couronne sud (SÉMECS) pour le traitement des matières organiques provenant des collectes municipales de l'agglomération. La récupération des matières recyclables et des matières organiques permet de réduire les quantités de déchets enfouis ainsi que les coûts de collecte et de transport qui y sont reliés.

En 2018, la Chine a fermé la porte aux exportations de papier recyclé. L'entrepreneur qui traite les matières recyclables de l'agglomération de Longueuil (agglomération) a évoqué des risques de fermeture de son centre de tri, car il n'était pas capable de gérer les risques liés à la crise mondiale du papier. Après plusieurs pourparlers, les élus de la Ville et de l'agglomération ont adopté un addenda au contrat prévoyant des compensations financières sur la durée du contrat d'environ 4 200 000 \$ avant taxes pour éviter une interruption du service. Il est estimé que RECYC-QUÉBEC versera à l'agglomération la somme de 3 600 000 \$, ce qui fait que la dépense réelle serait d'environ 600 000 \$.

## RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Les collectes et le transport des déchets, des matières recyclables, des résidus verts et des matières organiques relèvent d'une compétence locale. Bien que le suivi et la gestion des appels d'offres et des opérations des collectes soient centralisés à la Ville, l'adjudication des contrats pour les services de collecte et de transport des matières résiduelles relève quant à elle des arrondissements (Greenfield Park, Saint-Hubert et Vieux-Longueuil). De plus, chaque ville reconstituée (Boucherville, Brossard, Saint-Bruno-de-Montarville et Saint-Lambert) de l'agglomération gère ses propres collectes.

Le traitement et la valorisation des matières résiduelles relèvent d'une compétence d'agglomération.

La gestion des matières résiduelles est la responsabilité de la division des matières résiduelles et réglementation relevant de la Direction des travaux publics. Les principales tâches de cette équipe de neuf employés sont :

- la préparation des appels d'offres pour les contrats de traitement des matières résiduelles de l'agglomération et les contrats de collecte et de transport des matières résiduelles des trois arrondissements de la Ville ;
- la gestion des contrats de collecte, de transport et de traitement des matières résiduelles afin de veiller au respect des exigences contractuelles ;
- la supervision des collectes sur le territoire, qui consiste à observer la qualité du travail des entrepreneurs sur le terrain, à analyser les tracés GPS des camions affectés à la collecte, à faire les suivis des anomalies déclarées par les entrepreneurs et à imposer des pénalités en cas de non-conformité aux contrats ;

- le suivi des requêtes du 311 et la sensibilisation des citoyens sur le territoire relativement à la bonne gestion des matières résiduelles ;
- la gestion des écocentres (pour l'ensemble de l'agglomération) ;
- la mise en œuvre de projets tels que la collecte des matières organiques ;
- la reddition de comptes à RECYC-QUÉBEC et à la CMM.

De plus, la division des matières résiduelles et réglementation travaille en collaboration étroite avec :

- le service de l'administration de la Direction des travaux publics, qui contrôle la facturation des coûts des collectes et du transport pour la Ville ainsi que du traitement des différentes catégories de matières résiduelles pour l'agglomération. La facturation est basée sur différents éléments prévus aux contrats tels que les coûts de collecte, les quantités enfouies ou triées, le prix de disposition ainsi que les redevances exigibles pour l'élimination ;
- la Direction des communications et des affaires publiques, qui élabore des campagnes de communications afin de sensibiliser les citoyens sur différents aspects reliés à la gestion des matières résiduelles.

Pour 2018, le budget d'exploitation relatif aux matières résiduelles de la Ville est d'environ 9 M\$ ; le budget de l'agglomération s'élève à 15,8 M\$ et couvre principalement les coûts de traitement des matières résiduelles et les coûts d'exploitation des écocentres.

## ENCADREMENT RÉGLEMENTAIRE

La gestion des matières résiduelles est encadrée par les lois et les règlements suivants :

### *Loi sur la qualité de l'environnement (LQE)*

Cette loi est basée sur une vision claire, prévisible et conforme aux plus hauts standards en matière de protection de l'environnement. La section VII de la loi touche la gestion des matières résiduelles. La *LQE* exige, notamment, que les municipalités régionales établissent un plan de gestion des matières résiduelles .

### *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles*

Cette politique s'inscrit dans la volonté gouvernementale de bâtir une économie verte selon les objectifs des 3 RV-E (réduction, réemploi, recyclage, valorisation et élimination). La politique était accompagnée d'un plan quinquennal 2011-2015, lequel est présentement en révision.

*« Cette politique vise à créer une société sans gaspillage qui cherche à maximiser la valeur ajoutée par une saine gestion de ses matières résiduelles, et son objectif fondamental est que la seule matière résiduelle éliminée au Québec soit le résidu ultime. » [MELCC, 2018]*

### *Plan métropolitain de gestion des matières résiduelles (PMGMR) 2015-2020 de la CMM*

Ce plan adhère aux enjeux énoncés dans la *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles* ; il englobe 7 orientations et 24 mesures précisant les responsabilités métropolitaines et municipales ainsi que des échéanciers de réalisation.

Le *PMGMR 2015-2020* précise également des objectifs de performance sur le plan des matières recyclables, des matières organiques, des encombrants, des industries, commerces et institutions (ICI), des résidus de construction, rénovation et démolition (CRD) et de la réduction des quantités éliminées.

En vertu de l'article 53.24 de la *LQE*, la Ville est tenue de prendre les mesures nécessaires à la mise en œuvre du *PMGMR 2015-2020* de la CMM et doit mettre à jour sa réglementation en conformité avec les dispositions de ce plan. Quant à la CMM, elle a la responsabilité d'élaborer et de maintenir en vigueur le *PMGMR*.

### **Règlement sur les redevances exigibles pour l'élimination de matières résiduelles du ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC)**

Ce règlement a pour but de réduire les quantités de matières qui sont éliminées. Ainsi, pour l'année 2018, les redevances régulières et supplémentaires exigibles sont de 22,57\$ la tonne métrique.

De plus, il existe un programme de redistribution de ces redevances aux municipalités afin de financer, entre autres, la préparation, la mise en œuvre et la révision de leur plan de gestion des matières résiduelles ainsi que leur programme de traitement des matières organiques par biométhanisation et compostage. Selon l'information obtenue, ces sommes sont actuellement injectées pour couvrir les dépenses d'exploitation de la Direction des travaux publics en vue d'atteindre l'équilibre budgétaire.

En vertu de ce règlement, chaque tonne enfouie générée par le territoire, chaque tonne de matières recyclables non recyclées ou chaque tonne de matières organiques non valorisées affecte la performance de l'agglomération.

Pour l'année 2017, le déploiement des efforts sur le plan des quantités éliminées du secteur résidentiel et des ICI a permis à la Ville de récupérer un montant de 9,10\$ par habitant, soit un peu plus de 2 200 000\$, alors que la moyenne du Québec pour le même exercice a été de 8,89\$ par habitant. La Ville est légèrement au-dessus de la moyenne.

La Ville pourrait recevoir une redistribution plus importante pour l'année 2018 et les années suivantes si des stratégies de gestion et d'encadrement sont en place, notamment pour les ICI et les matières organiques.

### **Règlements municipaux relatifs aux matières résiduelles**

Chaque arrondissement dispose d'un règlement pour la gestion des matières résiduelles, qui précise les règles d'entreposage et de transport, les contenants et les bacs autorisés, ainsi que les collectes des types de matières et les infractions.

### **Règlement de compensation pour les services municipaux fournis en vue d'assurer la récupération et la valorisation de matières résiduelles**

La Ville doit dresser, à l'intention de RECYC-QUÉBEC, un bilan relatif au régime de compensation pour la collecte sélective qui précise le nombre de collectes, le nombre d'unités, le coût des collectes et les tonnages.

Les organismes municipaux sont évalués les uns par rapport aux autres à l'intérieur de six groupes de référence prédéfinis pour l'ensemble du Québec. Plus la Ville est performante sur le plan des matières recyclables, plus la compensation est généreuse. Deux facteurs déterminent le pourcentage de compensation, soit la quantité de matières recyclables collectées de même que les coûts de collecte, de transport et de traitement de ces matières. Selon l'information obtenue de la Direction des finances, le remboursement estimé pour l'année 2017 correspond à 87% des coûts réels de sa collecte sélective soit près de 2 300 000\$. Mentionnons que les calculs sont basés sur les données de l'agglomération pour ensuite être répartis à chaque ville selon un ratio par habitant.

### **BALISAGE AVEC D'AUTRES VILLES ET ÉCART À LA MOYENNE**

Le Bureau de la vérificatrice générale a recueilli des données concernant le coût de collecte et de transport ainsi que les quantités de matières résiduelles collectées auprès de quatre villes comparables pour l'année 2017. La performance de la Ville a été comparée à ces quatre villes.

Les principales conclusions du balisage sont les suivantes :

- Pour les déchets, la Ville génère 310,40 kg par habitant alors que la moyenne des villes balisées est de 272,49 kg par habitant, donc la Ville génère 14 % de déchets en plus.
- Pour le recyclage, la Ville génère 80,01 kg par habitant, alors que la moyenne des villes balisées est de 86,99 kg par habitant, donc la Ville récupère 8 % de matières en moins.
- Le coût total (incluant la collecte, le transport et le traitement) par collecte des déchets pour la Ville est de 170 724 \$ alors que le coût moyen des villes balisées est de 241 324 \$, donc le coût de la Ville à cet égard est plus bas de 29 %.
- Le coût total par collecte des matières recyclables pour la Ville est de 89 068 \$ alors que le coût moyen des villes balisées est de 95 421 \$, donc le coût de la Ville à cet égard est plus bas de 7 %.

En conclusion, la Ville doit poursuivre ses efforts en gestion des matières résiduelles, évaluer des stratégies et les mesurer pour optimiser sa performance.

82

## Objectif de la vérification

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission de vérification de l'optimisation des ressources portant sur la gestion des matières résiduelles à la Ville de Longueuil. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de mission de certification (NCCM) 3001 ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émis par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

Cette mission 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 et de conformité à un seuil acceptable ;
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les lois, les règlements ainsi que les politiques et les procédures administratives en vigueur.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances (voir annexe 1).

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1 du *Manuel de CPA Canada – Certification* et, en conséquence, maintient un système de contrôle de qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

## Étendue de la vérification et résumé du travail effectué

La vérification a eu lieu de juillet à octobre 2018 et a porté sur les éléments suivants :

- le cadre de gestion et les rôles et responsabilités ;
- les cibles du *Plan directeur des matières résiduelles (PDGMR)* de la Ville en fonction des mesures proposées au *PMGMR 2015-2020* de la CMM ;

- la performance de la Ville par rapport à d'autres municipalités balisées à partir des données de l'exercice 2017 ;
- les modes de collecte utilisés par les trois arrondissements ;
- l'analyse des devis de collecte, de transport et de traitement de déchets et de collecte sélective à la Ville ;
- les mécanismes en place pour assurer le respect des exigences des contrats de collecte, de transport et de traitement et le suivi des non-conformités ;
- le plan de communication visant à sensibiliser les citoyens concernant tous les aspects du *PDGMR* ;
- le caractère suffisant des contrôles exercés sur la facturation des collectes et du traitement des matières résiduelles.

Notons que les programmes suivants en gestion des matières résiduelles n'ont pas fait l'objet de la vérification : les écocentres, la collecte des résidus verts, la patrouille verte, ainsi que l'entièreté des démarches reliées à l'entente pour le traitement des matières organiques avec la SÉMECS.

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- rencontre avec les principaux intervenants de la division des matières résiduelles et réglementation ;
- prise de connaissance des exigences réglementaires et des règlements municipaux concernant la gestion des matières résiduelles ;
- prise de connaissance du *PDGMR* et des secteurs non performants par rapport au *PMGMR 2015-2020* de la CMM ;

- collecte de données auprès de quatre municipalités ;
- analyse de la performance de la Ville par rapport aux villes balisées et à la CMM ;
- analyse des devis de collecte, de transport et de traitement et des modes de gestion à la Ville ;
- accompagnement de quatre techniciens à la réglementation sur le terrain afin d'observer les outils utilisés pour surveiller les collectes effectuées par les différents entrepreneurs ;
- discussion avec deux entrepreneurs responsables de la collecte afin de valider leur niveau de satisfaction concernant leur relation d'affaires avec la Ville ;
- analyse des pratiques en place à la Ville pour la gestion des encombrants, des ICI et des résidus de CRD ;
- analyse des mécanismes en place pour valider le respect des exigences des contrats de collecte et de traitement par les entrepreneurs et le suivi des non-conformités ;
- analyse du suivi exercé sur les requêtes 311 ;
- prise de connaissance des stratégies de communication mises en place pour répondre aux principaux enjeux de gestion des matières résiduelles ;
- réalisation de tests afin de valider l'application des contrôles exercés sur la facturation des collectes et du traitement des matières résiduelles à la Ville pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 août 2018 et pour valider les tracés GPS des collectes sur le territoire ;
- analyse des bonnes pratiques, avec la collaboration d'une spécialiste dans le domaine.

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

# Conclusion

La gestion des matières résiduelles nécessite des interactions entre plusieurs intervenants et les décisions doivent se prendre de façon globale et intégrée. À la suite du travail effectué, nous concluons que :

- les ressources humaines, matérielles et financières ne sont pas toutes planifiées avec un souci d'efficience ;
- des contrôles devraient être ajoutés et certains devraient être mieux documentés en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un seuil acceptable ;
- les décisions prises par les gestionnaires ne respectent pas toutes les exigences des lois et des règlements en vigueur.

## CADRE DE GESTION ET *PMGMR*

Le positionnement de la division des matières résiduelles et réglementation dans la structure organisationnelle de la Ville ainsi que le rôle et l'adéquation de ses ressources devraient être réévalués compte tenu des activités exercées en matière de gestion de contrats et afin de répondre, entre autres, aux enjeux de planification stratégique.

La direction devrait poursuivre les mesures d'information, de sensibilisation et d'éducation auprès des instances de gouvernance, afin de les tenir informées notamment des incitatifs financiers et des bonnes pratiques et tendances en gestion des matières résiduelles.

En vertu de l'article 53.24 de la *LQE*, la Ville devrait préparer un nouveau *PDGMR* conforme aux exigences du *PMGMR 2015-2020*, et présenter son suivi annuel aux instances de gouvernance appropriées. À ce titre, la Ville devrait développer des stratégies de gestion et d'encadrement des ICI et des résidus de CRD ou, du moins, entreprendre des démarches d'acquisition de connaissances sur le territoire.

Les règlements municipaux relatifs à la gestion des matières résiduelles devraient également être mis à jour en fonction des mesures du *PMGMR 2015-2020*. De plus, la Direction des travaux publics devrait travailler de concert avec la Direction des communications et des affaires publiques afin de développer un plan de communication relatif à la gestion des matières résiduelles selon les orientations prévues au plan métropolitain.

## FLUX DES MATIÈRES RÉSIDUELLES VERS LES LIEUX DE TRAITEMENT

Au moment du prochain appel d'offres, les modalités de collecte des déchets et de collecte sélective devraient être réévaluées en ce qui concerne le découpage du territoire et les journées fixes de collecte exigées. La fréquence de la collecte des déchets sur le territoire devrait être revue lorsque les unités d'habitation de huit logements et moins seront desservies par la collecte des matières organiques ; il faudra sensibiliser les citoyens à cette nouvelle pratique.

Des mécanismes de suivi des conteneurs collectés sur le territoire devraient être mis en place afin de s'assurer de l'exactitude et de l'intégralité des adresses touchées par la collecte. De plus, un inventaire physique des conteneurs sur le territoire devrait être effectué et les listes théoriques devraient être mises à jour aux fins de facturation.

Par ailleurs, différents scénarios possibles de gestion des encombrants à la Ville devraient être étudiés afin que ces rebuts soient réutilisés ou recyclés. La fréquence de ce type de collecte devrait être revue ; il faudrait aussi effectuer une campagne de sensibilisation auprès des citoyens et leur proposer des solutions de rechange efficaces.

## GESTION DES CONTRATS DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES MATIÈRES RÉSIDUELLES

Afin de mieux organiser le travail des techniciens à la réglementation qui surveillent les collectes sur le territoire, il faudrait améliorer la documentation relative à leurs interventions. La mise en place

d'un aide-mémoire pour les différents contrats de collecte supervisés et d'un rapport de fin de journée précisant les contrôles clés exercés et les événements majeurs observés à chaque collecte est privilégiée.

Les niveaux d'intervention concernant le suivi, la conservation des rapports d'anomalies et la documentation des interventions doivent être clarifiés. De plus, une préanalyse des requêtes 311 devrait être faite afin de mieux prioriser les interventions des techniciens à la réglementation sur le territoire. Aussi, la tenue d'un historique des avis et des pénalités transmis aux entrepreneurs de collecte faciliterait les suivis et l'obtention d'un portrait complet des types de non-conformités par contrat.

Différents scénarios de traitement des matières recyclables pour l'agglomération devraient être évalués pour réduire le risque de dépendance auprès d'un fournisseur et optimiser le transport de ces matières. Les forces, les faiblesses, les menaces, les opportunités ainsi que l'évaluation des coûts sur un horizon à moyen et à long terme devraient être analysées afin de faire face à des crises éventuelles du marché. Les orientations adoptées devraient permettre de consolider le marché local et de garantir un gisement à long terme avec des investissements d'équipements de tri performants.

Les contrôles exercés sur la facturation du traitement des matières résiduelles pour les villes reconstituées, ainsi que du traitement des matières issues des collectes de bacs et conteneurs pour la Ville devraient être resserrés. À ce titre, il faudrait conserver une preuve de la validation de l'exactitude des camions affectés aux différentes collectes et l'information ainsi recueillie devrait être transmise au préposé à l'administration qui contrôle la facturation du traitement.

Enfin, certaines exigences des contrats de collecte et de traitement, telles que les méthodes utilisées pour la déclaration des anomalies, les vérifications matinales des bennes des camions, l'obtention d'un rapport annuel par les entrepreneurs de collecte, la liste des pénalités ainsi que la transmission de la liste des transporteurs autorisés à utiliser les sites de transfert, devraient être révisées et mieux contrôlées.

## Pratiques positives

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

- La Ville a mis en place plusieurs projets, dont la collecte des matières organiques. D'autres projets ont été étudiés par la division des matières résiduelles, même s'ils ne sont pas en mode réalisation (par exemple, encombrants, regroupement des collectes, planification à long terme de la gestion des matières organiques).
- Il y a eu une baisse des coûts de collecte lors du dernier appel d'offres relatif aux contrats de collecte et de transport pour les trois arrondissements.
- De façon générale, les devis d'appel d'offres des contrats de collecte respectent les règles de l'art.
- Des mécanismes de suivi des contrats de collecte et de traitement de matières résiduelles sont en place sur le territoire afin d'assurer le respect des exigences par les entrepreneurs ; toutefois, certains ne sont pas formellement documentés.
- La présence des techniciens en réglementation sur le territoire a été soulignée positivement par des entrepreneurs de collecte. De plus, ces techniciens font de la sensibilisation auprès des citoyens concernant les bonnes pratiques à adopter relativement aux matières résiduelles. L'encadrement des techniciens et l'uniformisation de leurs interventions nécessitent certaines améliorations.
- La Direction des communications et des affaires publiques a pris de bonnes initiatives dans le cadre de l'implantation du projet pilote de la collecte des matières organiques.

# Observations et recommandations

## 7.1 CADRE DE GESTION

### Observations

#### Structure en place

Selon les bonnes pratiques de gestion, l'équipe qui gère une activité doit être suffisante et bien encadrée pour faire le suivi des plans stratégiques, planifier les projets spéciaux et gérer les opérations quotidiennes.

La division des matières résiduelles et réglementation emploie neuf personnes. L'analyse de la structure en place et le balisage effectué auprès de quatre villes comparables au Québec révèlent les constats suivants :

- À la Ville, les activités de la division des matières résiduelles sont sous la responsabilité de la Direction des travaux publics. Les efforts déployés par cette division sont axés sur les activités opérationnelles de gestion des contrats de collecte, de transport et de traitement des matières résiduelles et sur la mise en place du projet pilote relatif aux matières organiques. Notons que dans les villes balisées, les activités de gestion et de planification stratégique des matières résiduelles relèvent d'une direction de l'environnement.
- Il n'y a pas de personnel affecté à la mise en œuvre et au suivi du *PDGMR* à la Ville, alors que dans les villes balisées, au moins deux conseillers en environnement sont affectés à cette tâche et à la planification stratégique.
- Les tâches de la chef de division sont concentrées sur la préparation des devis, sur la gestion des contrats de collecte et de transport des trois arrondissements de la Ville, sur la gestion des contrats de traitement des matières résiduelles de l'agglomération ainsi que sur la planification de tout projet spécial. Elle dispose donc d'un temps limité pour superviser le travail des cinq employés affectés à la réglementation responsables de surveiller les contrats de collecte sur le territoire.

À la lumière de ces constats, une réflexion s'avère opportune sur le positionnement de la division des matières résiduelles et réglementation dans la structure organisationnelle et sur le rôle et l'adéquation des ressources de cette division.

#### Sensibilisation des élus

Selon les bonnes pratiques, il est important d'informer les élus sur le fonctionnement de la gestion des matières résiduelles au Québec et sur les incitatifs mis en place pour diminuer l'enfouissement. Chaque tonne détournée de l'enfouissement est non seulement synonyme d'économies sur les redevances à payer, mais également synonyme d'amélioration de la performance de la Ville, et ce, que ce soit pour une tonne en provenance du secteur résidentiel ou du secteur des ICI.

À la Ville, le projet du futur centre de traitement des matières organiques ainsi que le projet pilote de collecte des matières organiques ont été présentés en 2017 et 2018 au Conseil de l'agglomération de la Ville. Des dossiers ont également été présentés et discutés à la Commission de l'environnement et de l'aménagement de la Ville entre 2016 et 2018 : présentation du *PDGMR 2010-2015*, échange sur le *PMGMR 2015-2020* de la CMM, dossier du bannissement des sacs de plastique et stratégie d'approvisionnement relative aux matières organiques.

Considérant les enjeux croissants sur le plan de la gestion des matières résiduelles, nous encourageons la direction à poursuivre les échanges sur ce sujet avec les instances de gouvernance appropriées, et ce, au moment opportun.

#### Indicateurs de performance

La division des matières résiduelles et réglementation ne dispose pas d'indicateurs de performance permettant de mesurer les résultats obtenus par rapport aux cibles établies par la CMM, par exemple, en ce qui a trait au taux de récupération des matières recyclables ou au taux de desserte des habitations de huit logements et moins pour la collecte des matières organiques.

De plus, nous n'avons pas observé de calcul systématique d'indicateurs de performance aux fins de comparaison et d'analyse, comme les ratios de matières résiduelles par habitant ( kg/an/habitant ) ainsi que les coûts de collecte et de transport par tonne, par collecte et par unité d'habitation. Selon l'information obtenue, des indicateurs sont calculés selon le type de dossiers traités.

### Recommandations

La Direction des travaux publics, en collaboration avec la Direction générale adjointe - Services à la communauté, devrait :

- réévaluer le positionnement de la division des matières résiduelles et réglementation dans la structure organisationnelle de la Ville ;
- effectuer une analyse du rôle et de l'adéquation des ressources en place, afin de répondre aux enjeux de planification stratégique de même qu'aux besoins actuels et futurs en ce qui a trait aux opérations et à la supervision du travail des techniciens à la réglementation ;
- poursuivre les mesures d'information, de sensibilisation et d'éducation auprès des instances de gouvernance, afin de les tenir informées, notamment, des incitatifs financiers du MELCC et des bonnes pratiques et tendances en gestion des matières résiduelles, pour qu'elles puissent mieux comprendre les éléments affectant la performance de la Ville ;
- mettre en place un tableau de bord permettant de suivre les opérations en matières résiduelles aux fins de reddition de comptes et ainsi faciliter la prise de décision.

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

Des analyses sont actuellement en cours pour évaluer le positionnement et l'adéquation des ressources de la division des matières résiduelles et réglementation. Une recommandation sera déposée à la Direction générale.

La Direction des travaux publics fera une présentation aux élus à la Commission de l'environnement au moins une fois par année. De plus, un bilan annuel comprenant les informations et enjeux pertinents en gestion des matières résiduelles sera déposé à la Direction générale.

La Direction des travaux publics va se doter d'outils de suivi de performance. La première étape sera l'établissement d'indicateurs.

### Responsables et échéancier

Direction générale adjointe - Services à la communauté  
Directeur des travaux publics  
Chef de division matières résiduelles et réglementation  
Juin à décembre 2019

## 7.2 PLAN MÉTROPOLITAIN DE GESTION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES 2015-2020 ( PMGMR )

87

### NON-RESPECT DU PMGMR

#### Observations

L'article 53.24 de la LQE prévoit ce qui suit :

*« Un plan de gestion des matières résiduelles lie les municipalités locales dont le territoire est compris dans son territoire d'application. Les municipalités locales liées par le plan de gestion sont tenues de prendre les mesures nécessaires à la mise en œuvre de leur plan respectif sur leur territoire. Elles sont également tenues, dans les 12 mois suivant l'entrée en vigueur du plan, de mettre leur réglementation en conformité avec les dispositions du plan ».*

Notre revue du *PDGMR* à la Ville a permis de constater ce qui suit :

- Le *PDGMR 2010-2015* de la Ville n'est pas à jour et aucun suivi n'est effectué. Le niveau de réalisation des mesures planifiées à ce plan était d'environ 45 % à la date de notre audit.
- Ce plan directeur ne couvre pas toutes les mesures proposées dans le *PMGMR 2015-2020* de la CMM. Dans le cadre du balisage auprès de deux villes qui font partie du territoire de la CMM, nous avons noté que des employés travaillaient à la mise en œuvre du plan directeur de gestion des matières résiduelles de leur ville respective selon les orientations de la CMM.

L'analyse du plan directeur de la Ville en fonction des mesures municipales proposées dans le *PMGMR 2015-2020* a été faite et est jointe à l'annexe 2 du présent rapport. Les constats suivants ont été observés à l'égard des 21 mesures proposées :

- 8 mesures sont appliquées ;
- 5 mesures sont partiellement appliquées et leur échéance d'implantation est soit le 31 décembre 2017 ou le 31 décembre 2018 ;
- 8 mesures ne sont pas appliquées ; pour 4 d'entre elles, la date cible d'implantation du 31 décembre 2017 n'a pas été respectée, alors que pour les 4 autres mesures, les échéances de réalisation sont en décembre 2019 ou décembre 2020.
- Aucune modification n'a été apportée aux règlements municipaux relatifs à la gestion des matières résiduelles des 3 arrondissements de la Ville afin de se conformer à l'article 53.24 de la *LQE*. Cette loi exige leurs mises à jour dans les 12 mois après l'entrée en vigueur du plan de gestion des matières résiduelles, qui était le 28 janvier 2017. À ce titre, la présence dans les déchets de matières organiques visées par la collecte de 3<sup>e</sup> voie et l'interdiction de jeter les matières résiduelles visées par une responsabilité élargie des producteurs ne sont pas précisées dans les règlements municipaux.

L'absence de mise à jour du plan directeur ne garantit pas que les stratégies de la Ville en gestion des matières résiduelles sont bien évaluées et mesurées pour optimiser sa performance en termes de coûts et de qualité des matières résiduelles valorisées.

### Recommandations

La Direction des travaux publics, en collaboration avec la Direction générale adjointe - Services à la communauté, devrait :

- mettre à jour le *PDGMR* en conformité avec les exigences du *PMGMR 2015-2020* et le présenter aux instances de gouvernance appropriées ;
- effectuer un suivi du niveau d'avancement des plans d'action proposés pour chacune des mesures du *PMGMR 2015-2020* et corriger le tir, s'il y a lieu, pour atteindre la cible de la CMM ;
- présenter le suivi annuel du *PDGMR* aux instances de gouvernance appropriées ;
- mettre à jour les règlements municipaux en fonction des mesures du *PMGMR 2015-2020* de la CMM.

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

La mise à jour du *PDGMR* de l'agglomération et la présentation du suivi annuel aux instances de gouvernance appropriées seront effectuées.

Le suivi des plans d'action du *PMGMR 2015-2020* est conditionnel à la mise en place de l'outil de suivi de performance.

Un travail de réflexion concernant la mise à jour des règlements municipaux est lié à la mise à jour du *PDGMR*.

### Responsables et échéancier

Chef de division matières résiduelles et réglementation 2020

## AXES D'AMÉLIORATIONS PRIORITAIRES EN LIEN AVEC LE PMGMR

### Observations

L'analyse du plan directeur de la Ville a permis de relever trois axes d'améliorations prioritaires en gestion des matières résiduelles en lien avec le *PMGMR 2015-2020*.

#### Industries, commerces et institutions (ICI)

La Ville a préparé un plan stratégique de développement durable qui prévoit, entre autres, de soutenir les secteurs des ICI et de la CRD dans la gestion des matières résiduelles. Elle dessert actuellement les ICI qui produisent une quantité de déchets et de matières recyclables équivalente à la quantité produite dans le secteur résidentiel (soit un bac à déchets et deux bacs de recyclage). Toutefois, ce nombre de bacs ne répond pas aux besoins de tous les ICI, car certains ICI disposent de contrats privés pour la collecte de leurs matières résiduelles.

La Ville possède peu d'information sur le comportement, les enjeux, la génération des matières résiduelles ou les modes de gestion des ICI sur son territoire, ce qui fait qu'elle n'a pas mis en place toutes les actions pour répondre aux mesures 9 et 13 prévues au *PMGMR 2015-2020* de la CMM.

Notons que des municipalités ont entrepris des actions en ce sens ces dernières années, dont voici quelques exemples :

- certaines municipalités privilégient différents modèles de tarification incitative afin de permettre une diminution concrète de la génération de déchets sur le territoire ;
- d'autres municipalités ont ajusté leur réglementation en vigueur afin d'obliger les ICI à faire leur part, tandis que certaines villes ont privilégié le développement de programmes d'accompagnement sur mesure.

La municipalisation des services ICI n'est pas obligatoire, mais la Ville devrait planifier une approche auprès de ce secteur. La performance municipale pour la redistribution des redevances est maintenant attribuée selon la performance des ICI.

#### Secteur de la construction, de la rénovation et de la démolition (CRD)

Les résidus de CRD sont parmi les matières visées par la *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles* et par le *PMGMR 2015-2020* de la CMM. En vertu de la mesure 20 du *PMGMR*, les résidus de CRD devaient être acheminés vers une filière de récupération au plus tard le 31 décembre 2017.

À la Ville, la présence des écocentres constitue une solution de rechange à l'élimination de ces matières. De plus, les trois règlements municipaux des arrondissements interdisent précisément les résidus de CRD dans les déchets. Malgré ces dispositions, la Ville n'a prévu aucune mesure concrète en lien avec le *PMGMR 2015-2020* pour permettre une meilleure gestion des résidus de CRD.

Le retard dans la mise en place de plan d'action visant à respecter la mesure 20 du *PMGMR 2015-2020* affectera la performance de la Ville, car sous peu, le calcul de la redistribution des redevances exigibles pour l'élimination sera fait en tenant compte non seulement du secteur résidentiel et des ICI, mais aussi du secteur de la CRD.

### Communication et sensibilisation des citoyens

L'implantation de mesures d'information, de sensibilisation et d'éducation auprès de la population et de diverses clientèles est un élément crucial au succès de tout programme en gestion des matières résiduelles.

La Direction des communications et des affaires publiques travaille de concert avec la division des matières résiduelles et réglementation pour développer des plans de communication. Elle a lancé plusieurs initiatives de communication pour promouvoir la gestion des matières résiduelles telles que la journée verte, la production de dépliants, la campagne concernant les sacs de plastique et l'implantation des projets pilotes de collecte de matières organiques.

Concernant le *PMGMR 2015-2020* de la CMM, certaines stratégies de communication méritent d'être développées dans les secteurs moins performants à la Ville pour sensibiliser les citoyens.

### Recommandations

La Direction des travaux publics devrait développer une stratégie de gestion et d'encadrement :

- des ICI ou, du moins, commencer des démarches d'acquisition de connaissances sur le territoire afin de développer éventuellement une telle stratégie ;
- des résidus de CRD ou commencer avec des règles de gestion des résidus de CRD pour les chantiers municipaux.

La Direction des travaux publics, avec la collaboration de la Direction des communications et des affaires publiques, devrait développer un plan de communication relatif à la gestion des matières résiduelles fondé sur les principales mesures prévues au *PMGMR 2015-2020*. À ce titre, des interventions pourraient être faites, entre autres, pour la qualité et la performance de la collecte sélective et pour d'autres sujets, comme le gaspillage alimentaire.

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

La stratégie de gestion et d'encadrement des ICI et des résidus de CRD fera partie de la révision du *PDGMR*. La stratégie de la Ville est de prioriser la gestion des matières organiques et la gestion des matières résiduelles pour les ICI sur son territoire. Pour ce qui est des CRD, la Ville l'adressera à moyen terme.

Un plan de communication ainsi qu'un calendrier annuel des événements de communication sont en cours d'établissement par la Direction des travaux publics et la Direction des communications et des affaires publiques. Ces documents seront mis à jour sur une base régulière et continue.

### Responsables et échéancier

Chef de division matières résiduelles et réglementation (volets : stratégie de gestion et d'encadrement)

2021

Directeur des travaux publics

Directeur des communications et des affaires publiques

Chef de division matières résiduelles et réglementation (volet : plan de communication)

En continu

## 7.3 COLLECTE DES MATIÈRES RÉSIDUELLES

### DEVIS DE COLLECTE ET MODES DE GESTION

#### Observations

Le dernier octroi des contrats de collecte et de transport des déchets et de collecte sélective à la Ville, octroyé par arrondissement, a permis de réaliser des économies.

La revue des devis de collecte et des modes de collecte prévue aux contrats a toutefois permis de constater ce qui suit :

### **Les contrats ne sont pas négociés et gérés pour l'ensemble du territoire**

Le fait d'octroyer six contrats de collecte et de transport des déchets et de collecte sélective (un contrat par arrondissement, par collecte) ne permet pas d'uniformiser les travaux de l'entrepreneur responsable de la collecte et de rentabiliser ses effectifs. Cette pratique occasionne également des tâches administratives supplémentaires et des délais et ne permet pas de répartir équitablement le travail des techniciens à la réglementation.

Le regroupement du territoire pour optimiser les contrats de collecte est prôné et observé dans plusieurs municipalités du Québec, car il permet de réaliser des économies substantielles. Par exemple, si 5 camions et 5 chauffeurs se trouvent en tout temps sur le territoire de la Ville, les prix peuvent être nettement plus compétitifs que si l'entrepreneur doit engager 20 chauffeurs pour une seule journée spécifique de collecte. Ce regroupement pourrait être facilité à la Ville puisque les échéances de contrats de collecte sont les mêmes.

L'analyse de la répartition des camions et des voyages dans les trois arrondissements pour les collectes des bacs de déchets et de matières recyclables a révélé ce qui suit :

- pour la collecte des déchets qui est faite chaque semaine, il faut en moyenne 55 camions par collecte répartis sur 3 jours (mardi, mercredi et vendredi) pour desservir également les 3 arrondissements ;
- pour la collecte sélective, qui est faite toutes les 2 semaines par secteur d'arrondissement, il faut en moyenne 37 camions de collecte répartis sur 2 jours (mardi et mercredi) pour desservir les 3 arrondissements.

### **Projection de la collecte sélective étalée sur cinq jours pour l'ensemble du territoire**

Si la collecte et le transport des matières résiduelles étaient organisés de façon à diviser le territoire en cinq secteurs équitables, notre estimation révèle que la collecte sélective nécessiterait l'utilisation de 7 à 9 camions par jour si cette collecte était étalée sur 5 jours, alors que présentement, il faut 37 camions pour effectuer une collecte en 2 jours. De plus, l'impact opérationnel serait moins grand pour un centre de tri, car les voyages seraient répartis sur 5 jours au lieu de 2.

Actuellement, les contrats des arrondissements de la Ville ne permettent pas cette planification et cette répartition avantageuses des collectes, ce qui limite la réalisation d'économies additionnelles.

### **Jours de collecte fixés dans les contrats de collecte et durée des contrats**

Présentement, tous les devis de collecte et de transport pour les déchets et de collecte sélective exigent que l'entrepreneur fasse la collecte selon des jours fixes.

À titre d'exemple, le devis de collecte et de transport des déchets de l'arrondissement de Saint-Hubert exige que la collecte soit faite le mardi, ce qui implique que les soumissionnaires doivent disposer de près de 20 camions pour cette journée de collecte. De plus, l'un des effets collatéraux de cette pratique est que les entrepreneurs peuvent être appelés à travailler avec des sous-traitants pour répondre à la demande.

Notre analyse a révélé que lors de l'octroi des derniers contrats de collecte dans les trois arrondissements, plusieurs soumissionnaires potentiels se sont désistés en raison des jours de collecte imposés, leur parc de camions étant insuffisant. Ceci ne permet pas d'ouvrir les marchés à tous les soumissionnaires potentiels et d'obtenir ainsi le meilleur prix possible.

L'une des bonnes pratiques en matière de rédaction d'appels d'offres est de laisser certaines libertés à l'entrepreneur, par exemple, en lui laissant le libre choix quant au jour de collecte. L'avantage du libre choix permet à l'entrepreneur de desservir la Ville tout en poursuivant ses activités en vertu de ses autres contrats en cours, sans devoir acheter de nouveaux camions ou faire affaire avec des sous-traitants.

De plus, le fait d'octroyer des contrats de collecte sur une plus longue période permet de diminuer le risque pour l'entrepreneur, ce qui peut représenter des économies pour la Ville. Aussi pour un contrat de cinq ans, il est plus facile de modifier les jours de collecte puisque la période d'adaptation de la population est rapide dès les premières semaines de transition du contrat.

#### **Délai pour dépôt de soumissions**

Lors des derniers appels d'offres relatifs aux contrats de collecte et de transport des matières résiduelles, le délai pour déposer une soumission était de deux semaines après la publication du devis sur le système électronique d'appel d'offres (SEAO). Bien que ce délai respecte les exigences de la *Loi sur les cités et villes*, il est relativement court pour attirer un plus grand nombre de soumissionnaires.

#### **Préavis relatif aux années d'option**

Il est courant d'avoir recours à des années d'option pour la prolongation des contrats de collecte et l'entrepreneur doit en être informé suffisamment à l'avance. Dans les devis de collecte et de transport, un préavis de 30 jours seulement est accordé pour signifier à l'entrepreneur que l'on désire ajouter une année supplémentaire au contrat. Ce délai donne peu de temps à l'entrepreneur pour planifier ses activités liées au contrat. Ceci peut être perçu comme un risque et pourrait avoir une incidence sur le prix.

#### **Ajustement de la fréquence des collectes de déchets à la suite de l'implantation des collectes de matières organiques**

Il est reconnu dans le domaine des matières résiduelles que le maintien d'une collecte hebdomadaire de déchets n'est pas un incitatif à l'implantation réussie de la collecte de 3<sup>e</sup> voie de matières organiques.

Dans plusieurs municipalités du Québec, il n'est pas rare que la collecte des déchets passe de 52 à 26 collectes par année, une fois que la collecte des matières organiques est bien implantée. Cette collecte de 3<sup>e</sup> voie doit donc être plus fréquente que celle des déchets pour encourager davantage la valorisation plutôt que l'élimination.

Afin d'optimiser la qualité des matières résiduelles collectées et valorisées sur le territoire de la Ville, un message clair doit être envoyé aux citoyens en ajustant la fréquence des collectes afin que la collecte des matières organiques soit implantée avec succès.

#### **Recommandations**

La Direction des travaux publics devrait :

- revoir les modalités de collecte des déchets et de collecte sélective lors du prochain appel d'offres en ce qui concerne le découpage du territoire et les journées fixes de collecte exigées ;
- revoir la fréquence des collectes des déchets sur le territoire lorsque toutes les unités d'habitation seront desservies par la collecte des matières organiques et sensibiliser les citoyens à cette nouvelle pratique.

La Direction des travaux publics, en collaboration avec la Direction de l'approvisionnement, devrait revoir les clauses concernant le délai minimum exigé pour déposer une soumission et les délais de préavis pour les années d'option lors du prochain appel d'offres relatif aux contrats de collecte.

## Commentaires et plan d'action de la direction

Une fiche technique proposant des modalités de découpage du territoire et de nouvelles journées de collecte a été remise à la Direction générale. Une présentation a été faite aux élus en avril 2019.

La fréquence des collectes, les clauses relatives au délai minimum exigé pour déposer une soumission et le délai de préavis pour les années d'option seront abordés lors de la révision des contrats de collecte et définis dans la fiche technique remise à la Direction générale.

## Responsables et échéancier

Directeur des travaux publics  
Chef de division des matières résiduelles et réglementation  
Janvier à juillet 2019

## ENCADREMENT DU TRAVAIL DES TECHNICIENS ET DE L'INSPECTEUR À LA RÉGLEMENTATION

### Observations

Les principales responsabilités des cinq employés à la réglementation de la division des matières résiduelles et réglementation sont de surveiller les collectes quotidiennes de matières résiduelles qui se déroulent dans les trois arrondissements et de s'assurer que les exigences contractuelles sont respectées par les entrepreneurs. Si des non-conformités sont observées, des avis sont transmis aux entrepreneurs pour leur demander de les corriger avant qu'une pénalité soit imposée.

De plus, cette équipe effectue le suivi des anomalies signalées par les entrepreneurs pour chaque collecte ainsi que le suivi des requêtes du 311 provenant des citoyens pour diverses raisons, par exemple, une collecte non effectuée.

La revue des méthodes de travail utilisées par les techniciens à la réglementation que nous avons accompagnés pendant des collectes faites par différents entrepreneurs des trois arrondissements sur le territoire nous a permis de constater ce qui suit :

### Surveillance des collectes

Bien que chaque technicien ait pris connaissance du contrat de collecte qu'il supervise, il ne dispose pas d'un résumé des principales exigences contractuelles qu'il doit observer sur le terrain.

Par ailleurs, les contrôles clés suivants sont exercés par chaque technicien à la réglementation pour la collecte qu'il supervise, mais ils ne sont pas formellement documentés :

- En début de journée, le technicien doit vérifier l'exactitude des numéros des camions affectés à la collecte avec les tracés GPS.
- Durant l'opération de collecte, il valide que les camions ne sortent pas du territoire de collecte et discute sur une base continue avec le superviseur de la collecte advenant que certaines exigences contractuelles ne soient pas respectées par les chauffeurs sur la route.
- En fin de journée, il valide que la collecte a bien été faite dans toutes les rues du secteur. Il peut arriver que certains camions enregistrent un bris de signal de leur tracé GPS en cours de collecte sur le territoire, ce qui nécessiterait un suivi du technicien pour valider que la collecte a bien été effectuée.

Ces absences ne permettent pas de s'assurer que le travail est fait de façon uniforme et que les contrôles attendus sont bien exercés. Finalement, il est plus difficile d'évaluer le temps consacré à la surveillance du territoire par rapport au nombre de techniciens en poste et de cibler des plages horaires qui pourraient être utilisées pour travailler à des projets spéciaux.

### Suivi des rapports d'anomalies et des requêtes du 311

Pour chaque collecte, des rapports d'anomalies sont produits par les entrepreneurs le lendemain de la collecte. La revue des niveaux d'intervention pour le suivi de ces rapports d'anomalies par les techniciens à la réglementation a permis de faire les constatations suivantes :

- Les techniciens se déplacent pour faire le suivi de l'anomalie déclarée par l'entrepreneur, mais aucune grille de critères n'est établie pour définir le type de prise en charge requis (par exemple, déplacement, recherche, analyse, téléphone ou autre).
- Les mesures prises par les techniciens concernant le suivi des anomalies ne sont pas toutes documentées dans le rapport d'anomalies ou dans tout autre rapport de collecte.
- Les rapports d'anomalies par collecte ne sont pas tous conservés par les techniciens à la réglementation.
- Certains entrepreneurs ne produisent pas systématiquement de rapports d'anomalies de leur collecte.

Le système ARI permet de cumuler toutes les requêtes du 311 concernant les matières résiduelles avec leur niveau de gravité. Chaque niveau de gravité comporte un délai d'intervention.

En principe, chaque requête du 311 est corroborée avec les anomalies déclarées par les entrepreneurs de collecte avant leur prise en charge. Les mesures prises sont documentées dans la requête avant sa fermeture dans le système ARI.

Dans le cadre de notre accompagnement de quatre techniciens à la réglementation, nous avons constaté que pour régler une requête, le technicien se déplace à l'adresse afin de constater la situation et remet un billet de courtoisie ou discute avec le citoyen. Il n'attend pas toujours la version des faits de l'entrepreneur dans le rapport d'anomalies pour régler la requête.

Les façons de faire pour la prise en charge des rapports d'anomalies et des requêtes du 311 n'assurent pas que les interventions sont bien planifiées dans l'optique d'optimiser le travail des techniciens. Une réflexion s'avère opportune sur les types d'interventions qui pourraient être faites par téléphone avec le citoyen.

Par ailleurs, la division des matières résiduelles et réglementation ne dispose pas d'un rapport cumulant les requêtes traitées par chaque technicien et les suivis effectués. De plus, il n'existe pas de rapport produit à une certaine fréquence précisant le volume de requêtes traitées par motif tel que les requêtes pour les collectes non effectuées par arrondissement.

### Classement des avis et des pénalités émis aux entrepreneurs

L'analyse de l'historique des avis transmis aux entrepreneurs et des pénalités émises pour les non-conformités aux contrats de collecte a révélé ce qui suit :

- il n'existe pas d'uniformité dans la méthode de classement des avis et des pénalités par les techniciens à la réglementation ;
- il n'existe pas d'historique des avis et des pénalités par non-conformité constatée aux contrats de collecte.

Le classement non uniforme des avis et des pénalités peut engendrer des pertes de temps lors de la recherche d'informations et ne permet pas d'avoir un portrait précis des non-conformités par contrat de collecte.

### Localisation des camions de collecte par les techniciens sur la route

Les techniciens à la réglementation ne disposent pas dans leur camion d'un outil informatique qui leur permettrait d'avoir le tracé GPS des camions en temps réel et qui faciliterait ainsi la localisation des camions de la collecte qu'ils supervisent.

## Recommandations

La Direction des travaux publics devrait :

- mettre en place un aide-mémoire résumant les principales exigences des différents contrats de collecte qui doivent être respectées par les entrepreneurs, aux fins d'observation sur le terrain ;
- mettre en place un rapport de fin de journée pour chaque collecte, afin de documenter les contrôles exercés par les techniciens affectés à la surveillance des collectes, les problèmes rencontrés avec les entrepreneurs ou les évènements majeurs qui se sont déroulés ;
- clarifier les niveaux d'intervention pour le suivi des rapports d'anomalies, documenter les interventions des techniciens et mettre en place des mesures auprès des entrepreneurs qui ne produisent pas ces rapports. De plus, la tenue d'un historique des anomalies par adresse pourrait être implantée pour avoir un portrait des problèmes ;
- procéder à une préanalyse des requêtes du 311, afin de mieux prioriser les interventions des techniciens à la réglementation ;
- faire une demande auprès de la Direction des communications et des affaires publiques afin de disposer de rapports de gestion concernant le volume des requêtes traitées par motif ;
- classer de façon uniforme les rapports de contrôle de collecte, les rapports d'anomalies, ainsi que les avis et les pénalités donnés aux entrepreneurs de collecte ;
- mettre en place un registre dressant l'historique des avis et des pénalités transmis aux entrepreneurs pour faciliter les suivis ;
- mettre en place un outil informatique dans les camions utilisés par les techniciens à la réglementation afin de faciliter la surveillance des collectes.

## Commentaires et plan d'action de la direction

Une liste à cocher sera créée sur la base du contrat de collecte. Cet aide-mémoire plastifié sera remis à chaque technicien et des copies supplémentaires seront déposées dans les camions des techniciens.

Un tableau de suivi sera créé et utilisé par les techniciens afin de documenter les suivis (par entrepreneur et par type de collecte).

Il est prévu de revoir les modèles des tableaux d'anomalies et de les remettre aux entrepreneurs, accompagnés d'un rappel de la procédure à suivre concernant leur transmission régulière aux techniciens. Les anomalies seront documentées dans le tableau d'anomalies afin d'indiquer quel suivi a été effectué pour chaque anomalie. Il est également prévu d'évaluer la possibilité de créer un outil dans GOcitéWeb pour le suivi des anomalies par adresse. Cet exercice se fera parallèlement à la réflexion menant à l'identification des indicateurs de performance. De plus, une revue et une uniformisation des niveaux d'intervention des techniciens selon le type d'anomalie (appel aux citoyens, inspection terrain, etc.) seront faites.

La préanalyse des requêtes du 311 sera faite.

Une demande de rapports de gestion sera faite auprès de la Direction des communications et des affaires publiques.

Les documents reliés aux contrats de collecte seront tous reclassés dans un seul dossier.

Le registre de l'historique des avis et pénalités transmis aux entrepreneurs est en place.

La Direction des travaux publics va faire une demande auprès de la Direction des technologies de l'information afin de doter l'ensemble du personnel travaillant sur la route d'un outil informatique mobile.

## Responsables et échancier

Directeur des travaux publics  
Chef de division matières résiduelles et réglementation  
Chef de division géomatique  
Techniciens en réglementation  
Futur superviseur  
Mars à décembre 2020

## COLLECTE DES CONTENEURS

### Observations

Certaines unités d'habitation sur le territoire de la Ville telles que les multilogements utilisent des conteneurs pour entreposer leurs matières résiduelles.

### Suivi insuffisant des collectes des conteneurs

La revue des mécanismes de surveillance utilisés par les techniciens à la réglementation concernant les collectes effectuées par un entrepreneur sur le territoire révèle que la collecte des conteneurs qui est faite à des adresses précises n'est pas suivie avec la même rigueur que la collecte des bacs roulants individuels d'une rue.

Cette situation s'explique par le fait qu'il est difficile pour le technicien à la réglementation de valider avec le tracé GPS des camions que la collecte des conteneurs est faite à l'adresse précise indiquée au contrat.

Dans le cadre des tests réalisés sur la facturation des collectes de conteneurs, deux sorties de territoire ont été observées avec les tracés GPS.

En raison du faible contrôle exercé sur les collectes de conteneurs, d'autres adresses privées n'appartenant pas à la Ville pourraient être desservies et les quantités de matières résiduelles ainsi collectées pourraient être facturées à la Ville si l'entrepreneur n'a pas vidé son camion avant de poursuivre son trajet hors territoire.

### Les listes d'adresses des conteneurs ne sont pas à jour

La division des matières résiduelles et réglementation dispose de listes détaillées des adresses où se trouvent les conteneurs à chargement avant et à chargement arrière, par volume et par catégorie de matières et qui sont desservies dans les trois arrondissements. Ces listes sont mises à jour lors de l'ajout ou du remplacement de conteneurs et servent d'intrant à la facturation mensuelle du nombre de conteneurs par l'entrepreneur de collecte.

La revue du contrôle exercé sur ces listes de conteneurs révèle que ces listes n'ont pas été comparées au nombre réel de conteneurs sur le territoire lors du renouvellement du présent contrat. De plus, plusieurs employés de la division des matières résiduelles et réglementation ont accès à ces listes et peuvent les mettre à jour, ce qui augmente les risques d'erreurs.

Par ailleurs, dans le cadre des tests effectués sur la facturation, nous avons corroboré la collecte des adresses de conteneurs de déchets à chargement arrière d'une journée avec le tracé GPS des camions, ce qui nous a permis de constater que des frais ont été facturés à la Ville pour des conteneurs qui n'existent pas et des conteneurs ont été facturés en double pour la même adresse.

L'absence de validation des listes théoriques des adresses de conteneurs par rapport à l'inventaire physique des conteneurs sur le territoire ne permet pas d'assurer que les frais facturés à la Ville pour les nombres et les volumes de conteneurs sont exacts.

### Recommandations

La Direction des travaux publics devrait :

- mettre en place des mécanismes de suivi des conteneurs collectés sur le territoire afin de s'assurer de l'exactitude et de l'intégralité des adresses desservies.

- dresser l'inventaire physique des conteneurs sur le territoire selon un calendrier établi pour les trois arrondissements et mettre à jour, s'il y a lieu, les listes théoriques des conteneurs par volume aux fins de facturation.
- limiter l'accès aux listes théoriques des conteneurs à des personnes responsables aux fins de modification.

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

L'application de géolocalisation des conteneurs a été mise en fonction en janvier 2019. Une demande sera faite à l'entrepreneur lors du renouvellement du contrat afin qu'il fournisse la liste des conteneurs. Un suivi terrain périodique des conteneurs sera dorénavant effectué au besoin grâce à l'outil de géolocalisation.

L'inventaire physique des conteneurs à chargement arrière est complété. L'inventaire des conteneurs à chargement avant débutera à la fin janvier 2019.

La connexion à l'application de géolocalisation requiert un code d'accès donné par la géomatique à des personnes responsables du dossier.

### Responsables et échéancier

Chef de division matières résiduelles et réglementation  
Techniciens en réglementation  
Février à décembre 2019

## COLLECTE DES ENCOMBRANTS

### Observations

Un encombrant est un déchet provenant de l'activité domestique des ménages qui, en raison de sa taille ou de son poids, ne peut être enlevé par la collecte usuelle. La Ville recueille les encombrants (par exemple, un fauteuil, une table, une chaise) avec les camions affectés à la collecte hebdomadaire des déchets ou dans un camion distinct qui passe après la collecte des déchets.

Aucune réutilisation de ces encombrants n'est possible, car les camions-tasseurs les détruisent complètement. Cette façon de faire ne permet pas de bien distinguer la nature et la quantité de ces biens. De plus, les écocentres sur le territoire ne permettent pas la réception, la réutilisation ou le recyclage de tous les encombrants.

Une véritable tendance observée au Québec afin d'améliorer la performance municipale en gestion des matières résiduelles est de diminuer l'enfouissement des encombrants par la réutilisation ou par le recyclage. La collecte des encombrants 52 fois par année de concert avec la collecte des déchets est dépassée et non recommandée.

### Recommandations

La Direction des travaux publics devrait :

- réaliser une étude sur les scénarios de gestion possibles des encombrants à la Ville dans un premier temps ;
- évaluer dans une prochaine étape la possibilité de diminuer la fréquence des collectes des encombrants en effectuant une campagne de sensibilisation auprès des citoyens et en proposant des solutions de rechange efficaces.

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

Une étude sur les encombrants sera réalisée en 2019.

La fréquence de collecte des encombrants ainsi qu'une campagne de sensibilisation feront partie de l'étude prévue en 2019 avec la révision du *PDGMR*.

### Responsables et échéancier

Chef de division matières résiduelles et réglementation  
Décembre 2019

## PRIX DE VENTE DES BACS

### Observations

En vertu des règlements municipaux concernant les matières résiduelles, les unités d'habitation unifamiliale doivent utiliser des bacs roulants de 240 litres pour entreposer leurs matières résiduelles. Les autres types d'unités d'habitation (multilogements, duplex, triplex, etc.) peuvent utiliser un certain nombre de bacs de 360 litres.

L'observation des collectes sur le territoire permet de constater que certains citoyens n'achètent pas les bacs de la Ville qui sont généralement de meilleure qualité et brisent moins facilement.

Le prix de vente des bacs à la Ville est élevé par rapport à d'autres villes et par rapport à ceux offerts dans les magasins à grande surface.

### Recommandations

La Direction des travaux publics devrait évaluer la possibilité de diminuer le prix de vente des bacs roulants.

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

Le projet de modification du prix des bacs roulants a été adopté lors du conseil de ville du 29 janvier 2019.

## 7.4. TRAITEMENT DES MATIÈRES RÉSIDUELLES

### SCÉNARIOS DE TRAITEMENT DE LA COLLECTE SÉLECTIVE

#### Observations

La Ville a octroyé récemment un contrat de traitement de la collecte sélective pour l'agglomération de Longueuil. Ce contrat de trois ans est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2018. La revue du processus d'appel d'offres et de certaines exigences au contrat de traitement a permis de constater ce qui suit :

- plus de 13 fournisseurs se sont procuré les documents d'appels d'offres sur le site du SEAO et 12 d'entre eux n'ont pas soumissionné ;
- la clause d'ajustement de prix du contrat en fonction de la distance pour le traitement de la collecte sélective limite le nombre de soumissionnaires admissibles pour desservir le territoire de l'agglomération. Bien qu'il existe 27 centres de tri au Québec, seulement 4 fournisseurs sont situés dans un rayon de 40 kilomètres du territoire de l'agglomération et 3 sont exploités par le même fournisseur qui a obtenu le contrat.

Avec la crise du papier qui s'est déroulée à l'été 2018 et qui a limité le prix de vente par les centres de tri du papier recyclé à la Chine, la Ville a été dans l'obligation d'injecter des sommes pour éviter l'interruption du service et la fermeture du centre de tri avec qui elle fait affaire. La Ville est dépendante de ce fournisseur et elle s'expose à des risques opérationnels et financiers.

Notons que certaines municipalités du Québec ont développé leur propre modèle d'affaires pour le traitement de la collecte sélective afin de ne pas être dépendantes d'un nombre limité de fournisseurs. Certaines villes sont propriétaires de leur centre de tri et donnent à contrat l'exploitation du site. D'autres municipalités éloignées ne disposant pas de centre de tri à proximité ont développé et gèrent leur propre centre de tri par le biais d'une régie ou sont devenues membres d'un organisme à but non lucratif ou d'une coopérative.

#### Recommandations

La Direction générale adjointe - Services à la communauté devrait évaluer différents scénarios de traitement des matières recyclables pour l'agglomération et optimiser le transport de ces matières. Les forces, les faiblesses, les menaces, les opportunités et les coûts devraient être évalués sur un horizon à moyen et à long terme afin de faire face à de prochaines crises éventuelles du marché. Les impacts économiques, environnementaux et sociaux devraient également être considérés.

Les grandes orientations adoptées devraient être de consolider le marché local et de garantir un gisement à long terme avec des investissements d'équipements de tri performants.

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

Le dossier est en cours d'analyse depuis le début de l'année 2019 avec les villes de la couronne sud de Montréal en vue de solutionner à long terme cet enjeu.

### Responsables et échéancier

Direction générale adjointe – Services à la communauté  
Mai 2019 à ...

## CONTRÔLE DE LA FACTURATION DU TRAITEMENT DES MATIÈRES RÉSIDUELLES

### Observations

Conformément aux contrats de traitement des déchets et de collecte sélective des villes liées, les entrepreneurs doivent fournir les billets de pesée confirmant les quantités (en tonnes) de chaque voyage de camion acheminé au centre de transfert ou au centre de tri.

Ces quantités, les prix négociés aux différents contrats ainsi que les redevances à l'élimination exigées du MELCC sont facturées à la Ville à une fréquence établie. Les factures sont vérifiées par un préposé à l'administration et sont ensuite approuvées par une personne responsable avant leur paiement.

La revue des contrôles exercés sur les factures de traitement a révélé ce qui suit :

#### Villes reconstituées

##### ***Contrôle de facturation du traitement des matières résiduelles***

Le préposé à l'administration qui vérifie les factures soumises par les deux entrepreneurs de traitement pour les quatre villes reconstituées obtient une confirmation des entrepreneurs de collecte concernant les numéros de camion dans chaque territoire. Il valide les frais facturés pour ces camions par les entrepreneurs avec les billets de pesée pour les matières enfouies ou triées.

Puisque les villes reconstituées ne confirment pas à la Ville l'exactitude du parc de camions affectés à leur collecte respective par le biais d'un contrôle sur leur territoire respectif, il y a un risque que des quantités qui ne leur appartiennent pas soient facturées.

#### Ville de Longueuil

##### ***Contrôle des camions affectés aux collectes de conteneurs aux fins de facturation du traitement des matières***

Pour la collecte des conteneurs de déchets et la collecte sélective, les entrepreneurs ne confirment pas quels sont les camions affectés aux collectes quotidiennes sur le territoire.

Le préposé à l'administration qui vérifie les factures de traitement se fie au fait que ce sont toujours les mêmes camions qui sont affectés à ce type de collecte. De plus, les techniciens à la réglementation n'observent pas de façon rigoureuse les tracés GPS des camions affectés aux collectes de conteneurs.

Il y a donc un risque que des frais soient facturés pour des quantités collectées par des camions qui n'ont pas réellement été affectés à la collecte des conteneurs sur le territoire.

##### ***Contrôle des camions affectés aux collectes de bacs aux fins de facturation du traitement des matières***

Contrairement à ce qui se produit pour la collecte des conteneurs, le préposé à l'administration et les techniciens à la réglementation reçoivent une confirmation de l'entrepreneur quant aux camions affectés à chaque collecte.

Le préposé à l'administration utilise cette liste de camions pour corroborer la facturation du traitement des matières. Les techniciens à la réglementation qui surveillent les collectes sur le terrain doivent valider les numéros de camion avec les tracés GPS.

Si des camions sont remplacés à la dernière minute par l'entrepreneur en raison d'un bris ou de changements opérationnels, il n'existe pas de preuve que les techniciens à la réglementation confirment au préposé à l'administration l'exactitude de la liste des camions présents pour chaque collecte et pour lesquels l'entrepreneur doit facturer des frais.

#### **Approbation et preuve de vérification des factures de collecte et de traitement des matières**

Dans le cadre de l'audit, des tests ont été réalisés pour vérifier la facturation des collectes et du traitement des déchets et de la collecte sélective. Des factures de traitement et des factures de collecte et de transport vérifiées n'avaient pas été toutes approuvées par une personne responsable et ne comportaient pas toutes la marque du préposé à l'administration pour attester le contrôle exercé sur la facturation.

Ceci affaiblit le contrôle exercé sur les quantités et les coûts facturés pour la collecte et le traitement.

#### **Recommandations**

La Direction des travaux publics devrait :

- conclure une entente avec les villes reconstituées relativement à la validation des contrôles qui doivent être exercés sur les camions affectés à leur collecte respective ;
- bonifier les contrôles exercés sur la facturation du traitement des matières résiduelles issues des collectes de conteneurs ;
- bonifier les contrôles exercés sur la facturation du traitement des collectes de bacs ;
- mettre en place un mécanisme permettant de s'assurer que les contrôles d'approbation et de vérification des factures sont bien appliqués.

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

Une procédure sera proposée pour le contrôle des camions de collecte au Comité technique environnement de l'agglomération de Longueuil.

Une procédure sera mise en place et un contrôle sera exercé sur la facturation des collectes de conteneurs afin d'atteindre les objectifs énoncés.

Une procédure sera mise en place afin que les numéros des camions effectuant les collectes de bacs soient validés chaque jour et le préposé à l'administration aura accès à cette information validée.

Un mécanisme sera mis en place en collaboration avec la chef de service administration pour s'assurer que les contrôles d'approbation et de vérification des factures sont bien appliqués.

#### **Responsables et échéancier**

Chef de division matières résiduelles et réglementation  
Techniciens en réglementation  
Mai et juin 2019

### **7.5 EXIGENCES CONTRACTUELLES**

#### **Observations**

La revue des devis de collecte et de traitement des déchets et de collecte sélective à la Ville ainsi que des mécanismes en place pour valider le respect des services rendus en fonction des exigences aux ententes contractuelles révèle ce qui suit :

#### **Billet de courtoisie et requête au 311 faite par l'entrepreneur**

En vertu du cahier des charges techniques des contrats de collecte des déchets et de collecte sélective, l'entrepreneur doit soumettre à la Ville l'ensemble des requêtes concernant les bacs brisés, les matières non admissibles ou toute autre anomalie par le biais du service 311. De plus, des billets de courtoisie doivent être émis aux citoyens pour ces requêtes et transmis à la Ville dans un délai de 24 heures.

Cette exigence contractuelle n'est pas appliquée et est remplacée par la transmission d'un rapport d'anomalie, dans les 24 heures suivant chaque collecte. Pour pallier au non-respect de cette exigence par les entrepreneurs, ce sont les techniciens en réglementation qui parcourent le territoire, constatent les anomalies déclarées et remettent des billets de courtoisie aux citoyens.

#### **Vérification matinale des bennes de camions de collecte**

Tel qu'il est prévu au cahier des charges techniques des contrats de collecte de déchets et de collecte sélective, la Ville se réserve le droit d'obliger l'adjudicataire à se présenter à un lieu donné avant le début des travaux de collecte afin de procéder à l'inspection des bennes.

À ce titre, la division des matières résiduelles et réglementation n'a jamais effectué de vérifications matinales des bennes des camions de collecte. Ceci ne permet pas de s'assurer que les camions sont vides en début de collecte et que des frais ne sont pas facturés à la Ville pour des quantités ne lui appartenant pas.

#### **Bilan annuel**

Tel que prévu au cahier des charges administratives particulières des contrats de collecte de déchets et de collecte sélective, il est spécifié que l'adjudicataire doit remettre un bilan annuel. Ce bilan doit inclure, entre autres, les informations permettant à la Ville de produire le bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES) généré par les activités de transport, ainsi que des mesures déployées pour réduire la consommation de carburant de sa flotte de camions.

Le bilan annuel n'est pas produit par les entrepreneurs de collecte alors que l'information des GES a été inventoriée dans le dernier bilan des émissions de GES à la Ville en 2013.

#### **Tracé GPS des camions d'un entrepreneur**

Le cahier des charges techniques du contrat de collecte des conteneurs pour les trois arrondissements et du contrat de collecte des bacs de recyclage pour l'arrondissement de Saint-Hubert prévoit que les camions de collecte soient munis de GPS. Ce système doit être en mesure de produire un rapport à chaque sortie du parcours exécuté

et ces rapports doivent être conservés par l'adjudicataire pour une période de 18 mois suivant la journée de collecte.

Des tests effectués relativement aux collectes faites par cet entrepreneur pour la période précédant le 30 juin 2018 ont révélé que les tracés GPS des camions n'étaient plus disponibles en raison d'un changement de logiciel.

Il y a donc un non-respect de cette exigence contractuelle et il pourrait être difficile de reconstituer les preuves advenant un litige pour ces collectes.

#### **Mise à jour et transmission de la liste des entrepreneurs au centre de transfert**

Tel qu'il est prévu au cahier des charges techniques du contrat de traitement des déchets, la Ville doit tenir à jour la liste des entrepreneurs de collecte autorisés à venir décharger les déchets au centre de transfert pour le compte de la Ville. Cette liste doit être remise en début de contrat au centre de transfert et mise à jour au besoin.

Aucune preuve n'a été retracée indiquant que le centre de transfert avait reçu cette liste. La même situation existe pour le contrat de traitement des déchets pour les villes reconstituées conclu avec un autre entrepreneur.

#### **Liste des pénalités prévues au contrat**

La clause relative aux pénalités figurant dans le cahier des charges administratives particulières des contrats de collecte des déchets et de collecte sélective énonce la nature et le montant des pénalités advenant certaines non-conformités au contrat.

La revue de cette clause révèle que le libellé des pénalités est parfois très précis ou très vague ou redondant, ce qui donne beaucoup de liberté à la Ville, mais peut apporter un niveau de risque ou de confusion pour l'entrepreneur.

Certaines villes balisées ont privilégié des libellés plus précis en y indiquant des numéros d'exigences de contrat ou en privilégiant un libellé par regroupement de sujets. De plus, les pénalités des villes balisées sont plus élevées que celles prévues au devis de collecte de la Ville.

### Recommandations

La Direction des travaux publics devrait :

- évaluer le coût des tâches des techniciens à la réglementation concernant le suivi des anomalies sur le territoire et la remise des billets de courtoisie aux citoyens en compensation du non-respect des exigences contractuelles. De plus, il faudra clarifier les façons de faire lors du prochain appel d'offres de collecte ;
- mettre en place des vérifications matinales des bennes des camions auprès des entrepreneurs de collecte plusieurs fois par année ;
- exiger un bilan annuel auprès des entrepreneurs de collecte ;
- tenir à jour la liste des transporteurs autorisés à utiliser les sites de transfert de déchets pour la Ville et les villes reconstituées et transmettre cette information aux entrepreneurs de traitement ;
- envisager de réviser les libellés et les montants des pénalités lors du prochain octroi des contrats de collecte et mettre en place les mesures requises pour assurer le respect des exigences de contrat.

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

L'exigence au contrat concernant la transmission de requêtes au 311 pour les anomalies et la remise des billets de courtoisie aux citoyens sera retirée du prochain devis de collecte sélective.

La division des matières résiduelles et réglementation prévoit effectuer une vérification mensuelle des bennes de camion. Lors de chaque vérification, au moins un camion d'un entrepreneur sera vérifié.

L'exigence de bilan annuel n'est pas utile pour la Ville. Elle sera retirée des prochains devis de collecte des matières résiduelles.

Lors de chaque renouvellement de contrats, les listes des transporteurs autorisés seront mises à jour. Pour les contrats en cours, la liste sera retransmise à l'adjudicataire des contrats et une preuve de transmission sera conservée au dossier.

La révision des libellés et des montants des pénalités est déjà prévue au moment du renouvellement des contrats et des mesures seront mises en place pour assurer le respect des exigences de contrat.

### Responsables et échéancier

Chef de division matières résiduelles et réglementation  
Techniciens en réglementation  
Février à décembre 2019

## MISE À JOUR DU RAPPORT

Depuis l'émission de ce rapport en décembre 2018, la Ville a cheminé dans la réalisation de ses plans d'action, notamment en ce qui a trait aux points suivants :

- Une planification annuelle des sujets à aborder, dont le suivi annuel de *PDGMR*, à chacune des quatre rencontres annuelles de la Commission de l'environnement de l'agglomération a été effectuée.
- Une première série d'indicateurs a été établie et les résultats sont suivis sur une base quotidienne.
- Le redécoupage du territoire en 10 nouveaux secteurs de taille équivalente a été effectué et sera mis en œuvre lors des prochains contrats de collecte. La fréquence de collecte des ordures a été revue à la baisse ; elle aura lieu une semaine sur deux à compter d'avril 2021.
- L'inventaire physique des 1 500 conteneurs de déchets a été complété à l'aide d'un outil géomatique permettant la géolocalisation, la mise à jour des informations ainsi que la prise de photos. La facturation a été ajustée en conséquence.
- Un expert senior en amélioration continue a été embauché par la Direction des travaux publics. L'un de ses premiers mandats sera d'évaluer l'optimisation des façons de faire au sein de la division des matières résiduelles.
- Le suivi de l'état d'avancement des parcours de collecte est maintenant documenté chaque jour.
- Une caractérisation des encombrants a débuté en mai 2019. Un outil géomatique permet de géoréférencer les données et d'en extraire des rapports. Les données recueillies permettront de nourrir la réflexion sur la refonte du service de collecte des encombrants.
- Des échanges ont eu lieu avec les villes reconstituées afin de rappeler l'importance des contrôles qui doivent être effectués sur les camions affectés à leur collecte.

**Note :** Cette mise à jour ne constitue pas une nouvelle vérification ni un suivi formel des recommandations.

# CHAPITRE 07

## ANNEXE 1 : CRITÈRES DE VÉRIFICATION

### Critère no 1

La Ville a atteint les cibles de son *PDGMR 2010-2015* et respecte les exigences du *PMGMR 2015-2020* de la CMM et de la *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles*.

#### Sous-critères d'évaluation

- L'équipe responsable de la gestion des matières résiduelles est suffisante, bien formée et bien encadrée pour la gestion quotidienne des opérations, la planification des projets spéciaux et le suivi des plans stratégiques.
- Les élus sont sensibilisés aux enjeux liés à la gestion des matières résiduelles.
- Le *PDGMR* est à jour et un suivi régulier des objectifs est fait, avec l'identification des secteurs performants et non performants et des causes afin de corriger le tir.
- Les plans d'action sont en place pour respecter le *PMGMR 2015-2020* et la *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles*.
- La Ville est performante par rapport à d'autres villes comparables.

- Le plan de communication permet d'informer adéquatement les citoyens sur la fréquence et les types de collecte, en plus de les sensibiliser au recyclage, à la récupération des résidus verts, à la réduction à la source et à tout autre élément du *PMGMR 2015-2020*.

### Critère no 2

Les flux des matières résiduelles vers les lieux de traitement sont optimisés.

#### Sous-critère d'évaluation

- Les modes de collecte des matières résiduelles entre les arrondissements permettent de minimiser les coûts de collecte et de transport.

### Critère no 3

La gestion des contrats des matières résiduelles est effectuée de façon efficace, économique et en conformité avec les ententes contractuelles.

#### Sous-critère d'évaluation

- Des mécanismes de contrôle sont en place et permettent de valider que les entrepreneurs respectent leurs contrats en ce qui a trait à la collecte, au traitement, à la facturation et au suivi des non-conformités.

CHAPITRE

# 07

**ANNEXE 2 :  
MESURES  
DU *PMGMR*  
DE LA CMM  
ET NIVEAU DE  
RÉALISATION  
PAR LA VILLE**

Mesures (Responsabilité municipale)	Échéancier	Niveau de réalisation des mesures par la Ville
--	------------	--

### Réduction à la source et réemploi

<b>Mesure 1 :</b> Promouvoir les pratiques de réduction à la source des matières organiques.	Au plus tard le 31 décembre 2018	Partiellement appliquée
<b>Mesure 2 :</b> Favoriser l'adoption et la mise en œuvre, par les municipalités, de politiques internes respectant la hiérarchie des 3RV-E.	Au plus tard le 31 décembre 2017	Non appliquée
<b>Mesure 3 :</b> Mieux connaître et diffuser les activités de réduction à la source et de réemploi, notamment les activités des organismes travaillant en économie sociale.	Au plus tard le 31 décembre 2017	Appliquée
<b>Mesure 4 :</b> Adopter le règlement type inclus au Plan d'action métropolitain sur les sacs de plastique.	Au plus tard le 22 avril 2018	Appliquée
<b>Mesure 5 :</b> Acheminer les encombrants valorisables vers une filière de récupération ou de réemploi.	Au plus tard le 31 décembre 2017	Non appliquée
<b>Mesure 6 :</b> Favoriser et encadrer la récupération des textiles.	Au plus tard le 31 décembre 2017	Partiellement appliquée

Mesures (Responsabilité municipale)	Échéancier	Niveau de réalisation des mesures par la Ville
<b>Matières recyclables</b>		
<b>Mesure 8:</b> Optimiser la collecte résidentielle des matières recyclables.	Au plus tard le 31 décembre 2017	Partiellement appliquée
<b>Mesure 9:</b> S'assurer que les industries, les commerces et les institutions produisant des matières recyclables assimilables, en termes de quantité et de qualité, aux matières résidentielles soient desservis.	Au plus tard le 31 décembre 2018	Partiellement appliquée
<b>Mesure 10:</b> Implanter des équipements de récupération des matières recyclables identifiables dans tous les bâtiments municipaux et toutes les aires publiques, là où la fréquentation le justifie.	Au plus tard le 31 décembre 2018	Partiellement appliquée
<b>Mesure 11:</b> Interdire de jeter les matières recyclables avec les matières destinées à l'élimination pour toute unité desservie par la collecte des matières recyclables.	Au plus tard le 31 décembre 2017	Appliquée

Mesures (Responsabilité municipale)	Échéancier	Niveau de réalisation des mesures par la Ville
--	------------	--

## Matières organiques

<p><b>Mesure 12:</b> Implanter un service de collecte porte-à-porte pour l'ensemble des matières organiques à l'intention des habitations de huit logements et moins.</p>	Au plus tard le 31 décembre 2020	Appliquée
<p><b>Mesure 13:</b> S'assurer que les industries, les commerces et les institutions produisant des matières organiques assimilables, en termes de quantité et de qualité, aux matières résidentielles soient desservis.</p>	Au plus tard le 31 décembre 2019	Non appliquée
<p><b>Mesure 14:</b> Implanter des équipements de récupération des matières organiques identifiables dans tous les bâtiments municipaux et toutes les aires publiques, là où la fréquentation le justifie.</p>	Au plus tard le 31 décembre 2020	Non appliquée
<p><b>Mesure 15:</b> Interdire de jeter les matières organiques visées par la collecte avec les matières destinées à l'élimination pour toute unité desservie par la collecte des matières organiques.</p>	Au plus tard le 31 décembre 2020	Non appliquée
<p><b>Mesure 16:</b> Implanter des mesures de suivi sur les quantités, la qualité et la finalité des extrants issus du recyclage des matières organiques.</p>	Au plus tard le 31 décembre 2020	Non appliquée
<p><b>Mesure 18:</b> Implanter des mesures permettant de s'assurer de la vidange systématique des fosses septiques.</p>	Au plus tard le 31 décembre 2018	Appliquée

Mesures (Responsabilité municipale)	Échéancier	Niveau de réalisation des mesures par la Ville
--	------------	--

### Résidus domestiques dangereux, matières du secteur de la construction, de la rénovation et de la démolition, et autres

<b>Mesure 19:</b> Acheminer les boues valorisables vers une filière de recyclage.	Au plus tard le 31 décembre 2018	Appliquée
<b>Mesure 20:</b> Acheminer les résidus valorisables du secteur de la construction, de la rénovation et de la démolition vers une filière de récupération.	Au plus tard le 31 décembre 2017	Non appliquée
<b>Mesure 21:</b> Offrir un service adapté aux besoins locaux pour les résidus domestiques dangereux.	Au plus tard le 31 décembre 2017	Appliquée
<b>Mesure 22:</b> Interdire, pour toutes les clientèles desservies, de jeter, avec les matières destinées à l'élimination, des résidus visés par un programme de récupération dans le cadre de la responsabilité élargie des producteurs.	Au plus tard le 31 décembre 2017	Non appliquée

### Information, sensibilisation et éducation

<b>Mesure 24:</b> Organiser au niveau municipal, au moins une fois par année, des activités d'information, de sensibilisation et d'éducation concernant la réduction, le réemploi, les matières recyclables et les matières organiques, à l'intention de toutes les clientèles.	Annuel	Appliquée
--	--------	-----------



CHAPITRE

08

**VILLE DE LONGUEUIL**

GESTION DES  
FOURNISSEURS  
ET DES CONTRATS  
DE SERVICES  
EN TECHNOLOGIES  
DE L'INFORMATION

## CHAPITRE

# 08

## LE RAPPORT EN BREF

### CONTEXTE

La passation de marchés en technologies de l'information (TI) constitue un moyen important d'offrir des infrastructures, des applications et des services TI aux directions et aux citoyens de la Ville de Longueuil (Ville). Selon l'information obtenue de la Direction des TI (DTI) de la Ville, la DTI gère plus de 130 contrats d'entretien en technologies de l'information représentant des dépenses de près de 7 M\$ en 2018. Dans un contexte où les systèmes d'information se complexifient, il est important de considérer les risques liés aux fournisseurs de services informatiques qui encadrent des services essentiels à la Ville.

### ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION

La vérification a eu lieu d'octobre à novembre 2018 et a porté sur un échantillon de contrats. La gestion de ces contrats a été regardée sous l'angle :

- du cadre de gouvernance des fournisseurs ;
- du processus d'approvisionnement ;
- des exigences de performances et de sécurité demandées par la Ville ;
- de la surveillance des opérations du fournisseur, notamment en matière de gestion des changements ;

- des exigences en matière de fourniture de rapports de conformité vis-à-vis des réglementations applicables en TI.

### PRINCIPAUX CONSTATS

En matière de gouvernance des fournisseurs de technologie, l'audit a confirmé l'existence d'un cadre de gouvernance pour la sélection des fournisseurs TI qui respecte la politique d'approvisionnement de la Ville. Toutefois, l'établissement des contrats et la gestion des relations avec les fournisseurs ne tiennent pas suffisamment compte des risques liés à la nature des services rendus. Aucune analyse formelle des risques découlant d'une prestation de service déficiente ou interrompue d'un fournisseur dans le cadre d'un contrat ainsi que des risques de dépendance et de concentration par un même fournisseur n'a été menée. Sans s'y limiter, la prestation de service d'un fournisseur peut notamment couvrir le développement d'améliorations et de correctifs, les accès aux systèmes par son personnel et l'hébergement. Enfin, les rôles de la DTI et des directions requérantes, de même que leurs responsabilités respectives en matière de maîtrise d'œuvre et de maîtrise d'ouvrage, d'exigence et de performance de service ne sont pas formalisés dans une convention de service avec la DTI.

Bien qu'il respecte le cadre imposé par la Ville, le processus d'approvisionnement relatif à la fourniture de services en technologie est incomplet au regard des exigences généralement requises sur le marché en 2018. Ainsi, très peu d'exigences de sécurité sont demandées aux prestataires lors des appels d'offres et dans les contrats octroyés de gré à gré.

La surveillance des fournisseurs de technologie devrait être formalisée. Les performances de ces fournisseurs ne sont pas formellement passées en revue et ne font pas l'objet d'évaluation de rendement sur le plan de la qualité des services, même si on aborde parfois partiellement ce point dans le cadre de la relation quotidienne client-fournisseur.

Enfin, notons qu'à ce jour, la Ville dispose de peu de mécanismes pour réduire sa dépendance envers certains fournisseurs de services TI.

## CONCLUSION

Sur la base de ces observations et du travail effectué, l'audit a permis de conclure que les décisions prises par les gestionnaires respectaient les lois, les règlements ainsi que les politiques et les procédures administratives en vigueur, mais aussi que les risques opérationnels liés aux prestataires externes intervenant sur les systèmes et les données de la Ville sont

insuffisamment considérés et que des améliorations peuvent être apportées au niveau de l'efficience contractuelle.

Afin de réduire les risques opérationnels qui pourraient être engendrés par les tiers, la Ville devrait renforcer sa surveillance des opérations des fournisseurs par :

- la réalisation d'une analyse des risques liés aux fournisseurs TI d'infrastructures et d'applications critiques ;
- un suivi des dépenses totales faites auprès des fournisseurs TI afin de s'assurer que tous les risques de dépendance de la Ville et de concentration à l'égard d'un ou de plusieurs fournisseurs ont été identifiés ;
- la communication formelle aux fournisseurs des exigences de sécurité de la Ville, qui seront adaptées au type de service rendu et à la criticité des systèmes concernés ;
- la mise en place d'une évaluation formelle de leur rendement et la surveillance renforcée des accès et des opérations du personnel tiers sur les systèmes de la Ville ;

- la surveillance, l'identification et la mise en place d'un plan d'atténuation des risques pour les fournisseurs critiques et les fournisseurs en situation de monopole ou à l'égard desquels la Ville a une dépendance forte.

En outre, certaines améliorations devraient être apportées afin de rendre la gestion des contrats plus efficiente :

- mettre en place une convention de service entre les directions requérantes et la DTI, qui permettrait aux directions requérantes d'être davantage responsabilisées et à la DTI de s'engager relativement au respect des exigences et de clarifier les rôles de chacun en matière de supervision du tiers ;
- impliquer les directions requérantes dans les renouvellements de contrats et, à l'avenir, inclure les contrats d'entretien dans l'appel d'offres initial ;
- ajouter des exigences de sécurité dans les contrats et pour les opérations quotidiennes des fournisseurs TI, en fonction de la criticité des services fournis.

## CHAPITRE

# 08

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Contexte</b>	<b>115</b>
<b>Objectif de la vérification</b>	<b>116</b>
<b>Étendue de la vérification et résumé du travail effectué</b>	<b>117</b>
<b>Conclusion</b>	<b>118</b>
<b>Pratiques positives</b>	<b>119</b>
<b>Observations et recommandations</b>	<b>120</b>
8.1 Cadre de gouvernance des fournisseurs en technologie de l'information	120
■ Analyse des risques associés aux fournisseurs TI	120
■ Convention de service entre la DTI et les directions requérantes	123
8.2 Approvisionnement des contrats en technologie de l'information	124
■ Exigences de sécurité envers les fournisseurs	124
■ Renouvellement des contrats d'entretien sans intervention systématique des directions requérantes	126
8.3 Surveillance des opérations des fournisseurs TI sur les systèmes de la ville	127
■ Évaluation de la performance des fournisseurs TI et accès des fournisseurs aux applications de la Ville	127
8.4 Fournisseur unique et monopole	129
■ Dépendance à l'égard d'un fournisseur	129
<b>Annexe : Critères de vérification</b>	<b>131</b>

# Contexte

Pour l'année civile 2018, le volume des dépenses contractuelles administrées par la Direction des technologies de l'information (DTI) de la Ville de Longueuil (Ville) s'élève à 7 M\$. Dix fournisseurs concentrent 69 % des dépenses de la DTI. Un peu plus de 30 % des contrats en technologies de l'information (contrats TI) sont des contrats d'entretien octroyés de gré à gré conformément aux dispositions prévues à la *Loi sur les cités et villes* (LCV) à des fournisseurs historiquement à la Ville depuis de nombreuses années et dont la Ville dépend pour la maintenance de ses systèmes.

Il est essentiel de disposer d'un cadre solide de contrôle de gestion pour l'approvisionnement et la surveillance des fournisseurs du secteur public, conformément aux politiques et aux règlements en vigueur. De plus, un cadre solide assure que la direction reçoit suffisamment d'information pour approuver les propositions de marchés afin de pouvoir faire preuve du meilleur rapport qualité/prix, de l'existence d'une concurrence, d'équité et de transparence dans les processus d'approvisionnement, de renouvellement, de gestion des risques et d'évaluation de rendement de la qualité de service.

À la Ville, les contrats TI inférieurs à 10 000 \$ sont approuvés par la DTI. Les contrats entre 10 000 \$ et moins de 25 000 \$ sont approuvés par la Direction générale, selon le système de délégation et de gestion des dépenses de la Ville ; un système de demandes de prix est utilisé. Pour les contrats de 25 000 \$ et plus, mais en dessous du seuil d'appel d'offres public, un appel d'offres sur invitation est lancé par la Direction de l'approvisionnement. Au-dessus du seuil d'appel d'offres public (101 099,99 \$ ou seuil décrété par le gouvernement), le processus d'appel d'offres public est utilisé. La DTI rédige le cahier des charges techniques, qu'elle fait approuver par la direction requérant le service ou l'application informatique (direction requérante) ; la procédure d'appel d'offres est ensuite lancée et dirigée par la Direction de

l'approvisionnement. La DTI n'est ensuite consultée que dans le cadre du processus de sélection. Elle rédige le sommaire décisionnel (SD) et envoie ce document aux fins d'approbation par le niveau requis, selon le montant du contrat à octroyer (Direction générale, comité exécutif et/ou conseil des élus). Enfin, dans le cas où le service ne peut être fourni que par un seul contractant (fournisseur unique), le contrat peut être conclu de gré à gré.

En termes de rôles et de responsabilités communément observés et recommandés par les bonnes pratiques, les directions qui requièrent une nouvelle application ou nouveau service informatique (directions requérantes) sont à ce titre commanditaires de l'achat de la prestation en technologie, dont elles délèguent la mise en œuvre à leur direction informatique. Cette direction informatique va donc jouer un rôle d'expert-conseil et recommander différentes solutions et, le cas échéant, plusieurs fournisseurs. Il incombe ensuite à la direction requérante de faire le choix final et d'entériner le budget. Dans le cas d'une prestation externe, qui ne sera donc pas réalisée par la direction informatique, la direction requérante délègue le plus souvent à sa direction informatique la supervision de la mise en œuvre de la solution par le prestataire. La direction requérante ne doit toutefois pas se soustraire à un certain nombre de jalons de validation auxquels un commanditaire doit obligatoirement participer pour pouvoir assurer une saine gestion de ses attentes, du budget, des risques et du respect de l'échéancier. Toute décision finale relative aux aspects majeurs en matière de gestion de projet appartient toujours à la maîtrise d'ouvrage du projet, c'est-à-dire à la direction requérante, mais cette décision doit respecter les orientations et les normes établies par la direction informatique.

Du côté de la Ville, deux fonctions de soutien en matière d'applications d'affaires ont été définies au sein des directions requérantes pour appuyer la DTI :

- la fonction de super-utilisateur, qui coordonne les besoins, les demandes de changements fonctionnels, les tests d'acceptation et les requêtes relatifs à l'application d'affaires. Parfois, ce super-utilisateur dispose d'un lien direct avec le fournisseur. Notons toutefois que cette fonction n'existe pas dans toutes les directions et qu'en cas de vacance, c'est la DTI qui assume ce rôle ;
- la fonction de pilote applicatif, qui permet à un cadre de la direction requérante d'approuver les changements demandés.

Le déploiement de ces deux fonctions a connu un réel succès au sein d'une direction requérante. Il est cependant peu généralisé et le degré d'implication des pilotes applicatifs et des super-utilisateurs, lorsqu'ils existent, diffère fortement d'une direction à l'autre. Il en résulte des niveaux hétérogènes de responsabilité et d'imputabilité des directions requérantes au sein de la Ville. Certaines directions disposent de peu de visibilité sur leurs projets technologiques et sont, dans les faits, « déresponsabilisées », déléguant une bonne part de leurs prérogatives à la DTI, qui assume alors la majorité des choix relatifs à la mise en œuvre de l'application et à son soutien.

Au final, tous les contrats de soutien des applications critiques sont gérés par la DTI, à l'exception des systèmes de gestion de l'eau. Le niveau de gestion offert par la DTI après la sélection et l'implantation des solutions varie beaucoup en fonction des applications, de l'expertise technique disponible au sein de la DTI, de l'expertise fonctionnelle disponible au sein des directions requérantes, du degré de performance des applications et de la nature des besoins des directions requérantes. Dans le cadre du soutien minimal offert, la DTI ne fait que le suivi administratif du contrat et procède à l'achat ou au renouvellement pour le compte de la direction requérante. En vertu de son soutien le plus marqué, la DTI prend totalement en charge

les utilisateurs et s'occupe de l'analyse des nouveaux besoins, des demandes de changement, de la résolution des incidents, de la gestion des accès, du développement de rapports et de requêtes sur les bases de données, de la mise en production des nouvelles versions, de la formation des utilisateurs ainsi que du suivi des factures. Le recours au fournisseur est nécessaire pour le développement de nouvelles fonctionnalités ou la correction des bogues. Dans le cas d'une modification du paramétrage des applications, d'une demande de rapports ou de requêtes supplémentaires, la DTI intervient généralement lorsqu'elle en a les compétences, sinon ce paramétrage est à l'occasion effectué par les super-utilisateurs ayant une maîtrise approfondie de l'application ou, le plus souvent, par le fournisseur, lorsqu'aucune compétence interne n'est disponible.

À ce jour, aucune donnée n'est hébergée dans le nuage, mais la pression est grandissante du côté de certains fournisseurs pour livrer les nouvelles versions en infonuagique.

## Objectif de la vérification

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission de vérification de l'optimisation des ressources portant sur la gestion des fournisseurs et des contrats de services en technologies de l'information. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de mission de certification (NCCMC) 3001 ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

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

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances (voir annexe).

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1, du *Manuel de CPA Canada – Certification* et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du Code de déontologie des comptables professionnels agréés, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

## Étendue de la vérification et résumé du travail effectué

La vérification a eu lieu d'octobre à novembre 2018. À partir de la liste des fournisseurs TI remise par la DTI au début d'octobre, un échantillon de fournisseurs jugés « clés » a été sélectionné, soit en raison

du volume financier qu'ils représentaient, soit en raison de leur possibilité d'accès à des informations confidentielles ou soit encore parce qu'ils touchaient aux systèmes et infrastructures critiques de la Ville.

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- rencontres avec les gestionnaires de la DTI responsables de l'administration des contrats échantillonnés ;
- rencontres avec les super-utilisateurs, les pilotes applicatifs ou les représentants autorisés des directions requérantes pour chacun de ces contrats ;
- rencontres avec des représentants de la Direction de l'approvisionnement et de la DTI afin de comprendre le processus d'approvisionnement en TI ;
- revue de documents tels que la politique d'approvisionnement responsable, les contrats des fournisseurs échantillonnés et les résolutions municipales associées, la politique de sécurité ainsi que la politique de gestion des identités et des accès ;
- rapprochement des paiements effectués en 2017 et 2018 avec les contrats identifiés ;
- extraction et revue aléatoire de tickets d'incidents relatifs aux applicatifs sous contrat avec les tiers ;
- revue aléatoire des accès de certains fournisseurs ;
- vérification de la publication des octrois de contrats TI de gré à gré sur le portail SEAO (système électronique d'appel d'offres) du gouvernement du Québec.

Une analyse des risques associés aux contrats TI sélectionnés a ensuite été menée, avec la collaboration d'une spécialiste dans le domaine, au regard des risques suivants :

- perte de confidentialité de données informatisées ;
- dysfonctionnement de système ayant une incidence sur la sécurité du citoyen ;
- incapacité partielle ou totale à fournir un service ;
- pertes financières à la suite d'incidents relatifs aux transactions du système ;
- inefficiences dans la gestion des opérations liées au système ou au contrat associé ;
- non-respect des obligations légales relatives aux données et aux traitements opérés ou issus du système ;
- dépendance de la Ville à l'égard de systèmes développés ou gérés par des tiers.

Nous remercions toutes les personnes qui ont participé à la vérification pour leur temps et leur collaboration tout au long de cette mission.

## Conclusion

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

- les ressources humaines, matérielles et financières sont gérées avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacité contractuelle, mais des possibilités d'amélioration existent au niveau de l'efficacité ;
- des contrôles devraient être renforcés en vue de réduire davantage les principaux risques opérationnels et de conformité en cas de défaillances des tiers ainsi que les risques de concentration des fournisseurs et de dépendance à l'égard de ceux-ci ;
- les décisions prises par les gestionnaires respectent les lois et les règlements en vigueur.

C'est dans le domaine de la surveillance des opérations du fournisseur, tant informatiques que financières ou humaines, que les contrôles devraient être resserrés. Même si la Ville a effectivement mis en place une structure organisationnelle et un cadre de gouvernance des fournisseurs TI, ce cadre contrôle davantage l'approvisionnement que le suivi de la prestation une fois le contrat octroyé. Il n'existe pas d'exigence de rendement, d'analyse formelle des risques informatiques, de dépendance et de concentration de services, de vérification de conformité aux exigences de sécurité, tant sur le plan contractuel que sur le plan opérationnel, pour s'assurer que les infrastructures administrées ou les applications développées ne sont pas vulnérables en matière d'atteinte aux données ou de déni de service.

En conséquence, les améliorations suivantes devraient être apportées :

- la Ville devrait exiger des garanties de la part des fournisseurs quant à leur gestion interne de la sécurité et de leur personnel qui accède aux infrastructures de la Ville, demander des rapports de performance au fournisseur et produire une évaluation de rendement du fournisseur. La surveillance des actions du fournisseur sur les systèmes de la Ville comprend aussi la mise en place d'une piste de vérification des accès aux systèmes de la Ville par du personnel tiers ;
- en contrepartie, la Ville devrait communiquer aux fournisseurs ses exigences de sécurité, qui seront adaptées au type de service rendu et à la criticité des systèmes concernés ;
- une analyse des risques liés aux fournisseurs TI devrait être menée en priorité pour les infrastructures critiques ( police, incendie et gestion des eaux ) afin de vérifier que les moyens de contingence en place sont suffisants pour pallier toute forme de défaillance, de dépendance et de concentration de services du fournisseur. La Ville ne dispose d'aucun renseignement sur la posture de sécurité de ses fournisseurs. À ce titre, elle n'a donc pas d'assurance suffisante quant à la

protection par les fournisseurs de leurs propres réseaux et applications à l'égard des risques de cyberattaques, de déni de service et de protection des informations confidentielles. Il serait opportun de demander aux fournisseurs de produire des rapports de conformité de sécurité ou de remplir un questionnaire d'auto-évaluation ;

- un suivi des dépenses totales faites auprès des fournisseurs TI devrait être effectué afin de s'assurer que tous les risques de dépendance de la Ville et de concentration à l'égard d'un ou de plusieurs fournisseurs ont été identifiés ;
- la surveillance, l'identification et la mise en place d'un plan d'atténuation des risques pour les fournisseurs critiques et les fournisseurs en situation de monopole ou à l'égard desquels la Ville a une dépendance forte devraient être effectuées.

En outre, des améliorations devraient être apportées afin de rendre la gestion des contrats plus efficiente :

- la DTI et les directions requérantes devraient formaliser leurs engagements de niveau de performance TI dans une convention de service pour s'assurer d'une prise en compte suffisante des besoins de la direction requérante par la DTI et le fournisseur ;
- le processus de renouvellement des contrats d'entretien devrait être resserré et permettre une plus grande implication des directions requérantes, et devrait donner une meilleure vue de l'historique contractuel du fournisseur à la Ville et de ses performances. La négociation du contrat d'entretien devrait prioritairement être faite au moment de l'appel d'offres et prévoir une durée de plusieurs années. Ceci permettrait de garder le cadre légal en place et d'éviter les inefficiences dues aux efforts de renouvellement annuel des contrats.

Finalement, des mesures précises devraient également être prises quant à la situation de monopole d'un fournisseur. La direction de la Ville devrait se rapprocher des autres municipalités pour vérifier leur connaissance de la situation et obtenir l'assurance que les risques d'atteinte aux données confidentielles ou privilégiées sont analysés et contrôlés.

## Pratiques positives

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

- La Ville a défini une structure organisationnelle pour la gouvernance des fournisseurs qui est également appliquée pour les fournisseurs TI. La Ville dispose d'un règlement de gestion contractuelle et a adopté en 2013 une politique d'approvisionnement responsable. Cette politique a notamment permis de renforcer la notion de besoin d'affaires et de redéfinir les rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans le processus d'appel d'offres. Par ailleurs, l'instauration d'avis d'intérêt en amont des appels d'offres pour identifier un bassin de fournisseurs potentiels commence également à porter ses fruits au sein de la Ville et devrait permettre d'obtenir plus de répondants aux appels d'offres.
- Les changements apportés par les fournisseurs aux applications sont encadrés.
- La Ville a défini des normes d'éthique qui sont omniprésentes dans les appels d'offres et dans les procédures de renouvellement de contrats ; le personnel y est très sensibilisé.
- La DTI participe activement à la négociation des contrats et sait aller chercher une expertise complémentaire quand elle le juge nécessaire.

- La DTI a gardé à l'interne de la Ville le contrôle des systèmes d'information et des données, et assure la gestion quotidienne des opérations sans avoir besoin de tiers. Les fournisseurs contribuent essentiellement au soutien et à l'entretien des systèmes, des activités néanmoins indispensables. Il faut cependant noter qu'à l'avenir, avec l'émergence des solutions fonduagiques souvent attrayantes sur le plan du coût, cette position sera de plus en plus difficile à tenir en raison de la pression exercée par les fournisseurs et va nécessiter une réflexion de la DTI quant à son positionnement et ses exigences.
- Les conditions d'intervention et d'escalade de la part des fournisseurs sont clairement précisées et connues de la DTI.
- Certaines directions requérantes ont développé davantage d'autonomie et de responsabilisation dans leur gestion des besoins et des bogues fonctionnels. Ce modèle est accompagné et encouragé par la DTI, qui réfléchit à la possibilité de le développer davantage avec les autres directions requérantes. La DTI devrait poursuivre cette initiative et prévoir un programme de responsabilisation des directions requérantes quant à leur rôle de maîtrise d'ouvrage et de propriétaire d'application.
- Enfin, il est à souligner que la Direction de l'approvisionnement est en train de finaliser une révision de sa politique d'approvisionnement qui permettra de résoudre certaines déficiences observées, telles que l'absence d'exigence de rendement et l'inclusion dès l'appel d'offres, du montant de toutes les options incluant le soutien et la maintenance.

# Observations et recommandations

## 8.1 CADRE DE GOUVERNANCE DES FOURNISSEURS EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

### ANALYSE DES RISQUES ASSOCIÉS AUX FOURNISSEURS TI

#### Observations

##### Risque de défaillance informatique

La DTI a élaboré un processus standard de mise en production (MEP) qui vise à réduire les risques opérationnels liés à la livraison de nouvelles versions d'applications. Grâce à ce processus qui prévoit la réalisation de tests d'acceptation et une approbation de la direction requérante avant la MEP, les problèmes lors de mises en production sont réduits. Dans le cadre de ce processus, un plan de retour en arrière est disponible si des problèmes survenaient après la MEP.

En octobre 2018, la DTI a réalisé une évaluation de la vulnérabilité de son portfolio applicatif. Toutefois, aucune analyse formelle des risques de défaillance informatique partielle ou totale des fournisseurs n'est effectuée. Les risques de perte de confidentialité à la suite d'un accès non autorisé par un membre du personnel du fournisseur, de perte d'intégrité découlant d'une erreur du fournisseur ou d'indisponibilité créée par un problème dans l'architecture de la solution du fournisseur ne sont pas formellement analysés. Cette analyse des risques permettrait d'identifier les moyens de relève et de continuité des affaires nécessaires, et d'identifier les exigences supplémentaires de contrôle à demander au fournisseur.

Cet exercice est prioritaire et indispensable pour les infrastructures critiques comme les systèmes de gestion de l'eau et de radiocommunications. Nous sommes d'avis que dans les conditions actuelles, certains contrats de soutien sont insuffisants par rapport aux besoins de la Ville. Les procédures de mise à jour des correctifs et, de manière

générale, la cybersécurité des automates industriels américains nécessitent une veille continue et une expertise pointue. L'utilisation d'un logiciel américain, dans un contexte où certaines villes américaines ont déjà subi des cyberattaques de puissances étrangères, accroît la potentialité d'un virus qui pourrait toucher les infrastructures de la Ville.

De ce fait, il n'existe pas de référentiel officiel des fournisseurs TI qui permet de suivre facilement les risques technologiques ayant des impacts opérationnels, réglementaires, financiers ou humains liés à chaque type de prestation externe : infrastructure, licences, développement applicatif, bureautique, géomatique, infonuagique, etc.

#### **Risque de dépendance et de concentration de services**

Les coûts liés à un fournisseur TI peuvent être comptabilisés dans plusieurs postes budgétaires. Le contrat d'entretien est imputé au poste budgétaire de la DTI, tandis que les besoins de développements additionnels sont imputés aux postes budgétaires des directions requérantes. Certains fournisseurs changent de propriétaire, ce qui peut compliquer le suivi financier ainsi que l'identification d'un risque de dépendance et de concentration.

Selon la politique d'approvisionnement responsable, les services requérants doivent rendre compte de l'exécution du contrat et du montant total de la dépense faite, ainsi que participer au processus d'évaluation des fournisseurs. À l'heure actuelle, les directions requérantes font le suivi des dépenses pour les postes budgétaires qui leur sont propres et peuvent, si elles le souhaitent, interroger le système financier pour connaître les dépenses totales liées au fournisseur. Cependant, il n'existe pas de rapport de gestion périodique donnant une vue centralisée des dépenses totales faites auprès d'un fournisseur qui permet de s'assurer que tous les risques de dépendance de la Ville et de concentration envers un fournisseur ou des fournisseurs ont été identifiés.

## **Recommandations**

La DTI devrait :

- mettre en place un cadre formel de gestion des risques TI pour déterminer quels sont les fournisseurs clés et identifier les risques d'origine technologique dont la responsabilité incombe au fournisseur, mais qui auraient des conséquences à la Ville (par exemple, la protection des informations confidentielles dans l'architecture de la solution ou la supervision par le fournisseur des accès de son équipe aux systèmes de la Ville) ;
- associer à chaque fournisseur un niveau de criticité qui définira le type de suivi à effectuer et le niveau d'exigences à demander dans les contrats (se référer à l'observation portant sur les exigences de sécurité à demander dans les contrats) ;
- mettre en place un plan d'atténuation des risques pour chaque fournisseur critique.

En collaboration avec la Direction de l'approvisionnement, la DTI devrait faire un suivi des dépenses totales faites auprès des fournisseurs TI afin de s'assurer que tous les risques de dépendance de la Ville et de concentration envers un fournisseur ou des fournisseurs ont été identifiés.

De plus, la Direction générale devrait inciter les directions requérantes à :

- participer à l'analyse des risques TI afin d'identifier les enjeux d'affaires associés aux systèmes applicatifs et valider le plan d'atténuation des risques ;
- s'assurer qu'un plan de continuité est prévu en cas de défaillance partielle ou totale du fournisseur.

Ce cadre de gestion des risques devrait être aligné avec la politique de gestion intégrée des risques qui vient d'être adoptée par la Ville.

Devrait être considéré critique ou « clé » tout fournisseur :

- procurant des biens ou des services relatifs à des systèmes critiques de la Ville ou dont l'absence de fourniture de biens ou de services empêcherait le fonctionnement d'un processus essentiel de la Ville ;
- dont le personnel intervient sur des applications comportant des enjeux règlementaires, par exemple, en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* ;
- tout fournisseur qui concentre plusieurs services relatifs à différents systèmes de la Ville.

En ce qui concerne les infrastructures critiques, notamment les systèmes de gestion de l'eau potable et les systèmes de télécommunications des services d'urgence, les fournisseurs associés à la maintenance de ces infrastructures devraient automatiquement être identifiés comme critiques, indépendamment du volume financier associé au contrat.

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

La DTI reconnaît la nécessité de faire une évaluation de la vulnérabilité et des risques. Cependant, la DTI juge que cette évaluation doit porter davantage sur les systèmes en utilisation que sur les fournisseurs eux-mêmes. Cette nuance est d'autant plus significative qu'à l'heure actuelle, la majorité des systèmes en utilisation à la Ville sont hébergés dans les salles de traitement sous la responsabilité de la DTI, ce qui les rend beaucoup moins vulnérables à une défaillance des fournisseurs.

Aux fins de l'évaluation des risques, la DTI a amorcé en 2018 une évaluation des risques associés à chacun des systèmes d'information corporatifs (branchés à une base de données) qui sont déployés dans l'organisation. Cette évaluation prévoit également

qu'une révision sera effectuée en 2019-2020 avec les directions concernées. Cette évaluation sera revue pour inclure également les logiciels spécialisés ainsi que les infrastructures informatiques.

En matière de suivi, la DTI s'appuiera sur l'évaluation de la criticité des systèmes d'information et favorisera plutôt la désignation d'un responsable pour chacun des systèmes critiques. Le suivi par système critique favorisera la cohésion en regroupant les systèmes destinés à une même ligne d'affaires autour d'un même responsable ou d'un groupe restreint alors que certains fournisseurs offrent des solutions utilisées par un grand nombre de lignes d'affaires. Par ailleurs, le suivi des systèmes critiques évitera justement d'exposer la DTI aux aléas des transactions qui surviennent périodiquement chez les fournisseurs de systèmes d'information.

Finalement, concernant la recommandation de suivre toutes les dépenses effectuées auprès des fournisseurs TI pour identifier des risques de concentration et de dépendance, la DTI, en collaboration avec la Direction de l'approvisionnement, évaluera la meilleure façon d'identifier ces risques.

Afin de formaliser et d'encadrer la démarche déjà amorcée et pour répondre favorablement à la recommandation, la DTI propose ce qui suit :

- Élargir la portée de l'évaluation de la criticité des systèmes déjà amorcée pour y inclure les systèmes spécialisés ainsi que les infrastructures TI et évaluer la criticité de chacun de ces systèmes.
- En s'alignant sur la Gestion intégrée des risques corporatifs, établir un cadre de gestion des risques TI pour formaliser l'évaluation de la criticité des systèmes et encadrer les mesures de mitigation appropriées.
- Réviser, avec les directions concernées, l'évaluation de la criticité des systèmes préalablement établie par la DTI.

- Désigner un responsable et un « responsable de relève » au sein de la DTI pour chacun des systèmes critiques.
- Réviser le processus de mise en production en vigueur à la DTI pour évaluer les renforcements nécessaires en fonction de la criticité des systèmes.
- En collaboration avec la Direction de l'approvisionnement, évaluer la pertinence de produire un suivi regroupé des dépenses effectuées auprès des fournisseurs TI pour tenter d'identifier des risques de dépendance.

### Responsables et échéancier

Directeur TI

Chef du bureau de projet TI

Chef de division, Soutien aux lignes d'affaires, TI  
Fin 2020

## CONVENTION DE SERVICE ENTRE LA DTI ET LES DIRECTIONS REQUÉRANTES

### Observations

Il n'existe pas de convention de service entre la DTI et les directions requérantes. Les responsabilités de maîtrise d'ouvrage de la direction requérante dans la gestion de la relation client-fournisseur sont hétérogènes d'une direction à l'autre. Ainsi, pour les besoins fonctionnels d'une application, une direction requérante a un accès direct au fournisseur, alors que pour une autre application, les directions requérantes doivent passer par la DTI pour leurs besoins fonctionnels. Certaines directions ont connaissance des contrats d'entretien, tandis que d'autres n'en ont pas connaissance.

Certaines des directions requérantes rencontrées n'ayant actuellement pas accès au fournisseur ont exprimé le besoin d'avoir davantage de responsabilités et d'autonomie dans leur gestion de la relation avec le fournisseur. Cet accès direct au fournisseur est motivé par la volonté d'accroître la réactivité du fournisseur dans la prise en charge de leurs requêtes et du suivi des bogues fonctionnels en ayant directement accès aux experts fonctionnels du fournisseur.

### Recommandations

La DTI devrait :

- rédiger une politique relative à la gestion des risques liés aux tiers en TI, afin de sensibiliser les directions requérantes aux meilleures pratiques en matière d'encadrement des fournisseurs TI. Cette politique permettrait également de réitérer le rôle et les responsabilités de chacun ;
- mettre en place une convention bilatérale de service avec les directions requérantes dans le cadre de contrats particuliers. Cette convention préciserait les objectifs en matière de rôles et responsabilités dans le contexte contractuel identifié ainsi que le niveau des attentes en matière de performance, de conditions d'accès au fournisseur, de disponibilité de service et de relève. La convention bilatérale de service entre la DTI et la direction requérante devrait également préciser le type de reddition de comptes demandé et être signée par les deux parties.

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

La DTI accueille favorablement cette recommandation et des travaux à cet effet sont déjà amorcés au sein de la direction. À cette fin, la DTI propose ce qui suit :

- Adopter une directive pour encadrer la gestion de la relation avec les lignes d'affaires.
- Rendre disponible un catalogue des principaux services TI avec niveaux de services.
- Officialiser une « convention de service » basée sur la directive avec chacune des directions.

### Responsables et échéancier

Chef de division, Soutien aux lignes d'affaires, TI  
Printemps 2020 à printemps 2021

## EXIGENCES DE SÉCURITÉ ENVERS LES FOURNISSEURS

### Observations

Sur les contrats revus, la plupart :

- ne disposent d'aucune clause d'audit du fournisseur ;
- ne disposent pas de clause de pénalités en cas de retard de livraison, par exemple ;
- n'ont aucune clause ni contrat additionnel de mise à disposition du code source en fidéicommiss en cas de défaillance ;
- ne contiennent pas d'exigence de détention d'assurance responsabilité civile, ni d'assurance erreurs et omissions.

De plus, aucun contrat ne fait référence au respect, par le fournisseur, des exigences de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Aucun contrat n'engage le fournisseur à respecter un programme de gestion des accès logiques pour son personnel ayant accès aux systèmes et aux données de la Ville ou n'exige du fournisseur qu'il applique une politique formelle de sécurité et qu'il ait un officier de sécurité et un programme de gestion des risques TI.

Dans les contrats de certains fournisseurs d'infrastructure, aucune clause n'exige d'eux qu'ils aient mis en place un système de gestion des vulnérabilités et qu'ils effectuent des tests de balayage sur la partie de l'infrastructure qui pourrait avoir une incidence sur la Ville.

Pour les fournisseurs d'applications, aucune exigence n'est émise en matière de respect des normes de développement et de revue de code ou de stratégie de test éprouvée. Ces exigences permettraient de s'assurer de l'absence de codes malicieux ou de failles de sécurité et de la qualité du code livré.

Parmi les contrats revus, un appel d'offres n'a pas nécessité la mise en place d'un comité de sélection dans la mesure où l'appel d'offres a été octroyé selon le système de soumission la plus basse. Aucune exigence quant à la sécurité de l'architecture mise en place n'a été demandée au fournisseur, autre que l'engagement de garantir la fiabilité, la haute disponibilité et des moyens de chiffrement.

La Ville ne dispose donc d'aucun renseignement sur la posture de sécurité de ses fournisseurs et sur les risques que la Ville et les citoyens pourraient encourir, en cas de défaut de sécurité sur le réseau de ces derniers ou en cas de faille de développement.

### Recommandations

La DTI, en collaboration avec la Direction de l'approvisionnement, devrait constituer un clausier type des exigences légales disponibles en matière de TI. En fonction du type de prestation du fournisseur et pour mieux encadrer les nouveaux risques liés à la complexité des systèmes, à la sophistication des attaques et à l'infonuagique, la DTI devrait également étudier la possibilité d'ajouter, soit dans l'appel d'offres, soit dans le contrat d'entretien, les clauses suivantes, lorsqu'elles s'appliquent :

- audit du fournisseur ;
- mise à disposition du code source en fidéicommiss en cas de défaillance totale du fournisseur ;
- assurance responsabilité civile et assurance erreurs et omissions ;
- obligation de fournir annuellement une attestation de sécurité informatique ;
- obligation d'effectuer une vérification des habilitations du personnel affecté au contrat et de transmettre les résultats de cette vérification à la Ville ;

- obligation de protection des données personnelles et confidentielles et respect de la norme ISO 27018 pour l'hébergement de données confidentielles dans le nuage ;
- pour les fournisseurs d'infrastructure, preuves de maintenance de leur infrastructure (assurance qu'ils réalisent des tests périodiques de vulnérabilités, qu'ils contrôlent l'intégrité de leurs configurations et mettent à jour les rustines sur les serveurs) ;
- pour les fournisseurs de développement d'application, respect des normes en matière de test et de sécurité applicative telles que la norme ISO 12207 ou la norme ISO 29110 pour les petits organismes ;
- délivrance d'une attestation de certification cybersécurité SOC2, ISO 27001, 3416 ou SSAE18 ou, pour les fournisseurs moins critiques, remise d'un questionnaire d'auto-évaluation en sécurité ;
- conformité aux normes ISO 27017 pour les services infonuagiques (ou ISO 27018 pour la protection des données personnelles) et application des ententes-cadres fournies par le Centre de services partagés du Québec ;
- TI écoresponsables (informatique verte).

De plus, la DTI devrait :

- communiquer ses nouvelles demandes pour les contrats déjà en application, dans le cadre de la relation régulière avec le fournisseur ;
- pour les futurs contrats TI majeurs, utiliser l'appel d'offres basé sur la qualité avec la mise en place d'un comité de sélection, qui permet de mieux gérer les risques que les appels d'offres à soumission la plus basse.

## Commentaires et plan d'action de la direction

La DTI a entrepris en 2017 la révision des contrats d'entretien avec ses fournisseurs de systèmes d'information et a l'intention de revoir les clauses des contrats d'entretien avec les fournisseurs concernés.

Pour ce qui est des contrats futurs, la DTI accueille favorablement la recommandation et a déjà amorcé la révision de ses contrats, notamment en prévision de futurs systèmes qui pourraient être offerts en infonuagique.

La DTI propose de répondre à la recommandation de la façon suivante :

- Revoir tous les contrats d'entretien pour ses systèmes d'information dont la valeur excède 25 000 \$ ou qui sont jugés critiques, avec, au besoin, l'assistance de la Direction de l'approvisionnement ou de la Direction des services juridiques.
- Mettre en place un outil de référence pour la sélection des clauses de sécurité devant être comprises dans les futurs appels d'offres.

## Responsables et échéancier

Chef de division, Soutien aux lignes d'affaires, TI  
 Chef du Bureau de projets TI  
 Fin 2020

## RENOUVELLEMENT DES CONTRATS D'ENTRETIEN SANS INTERVENTION SYSTÉMATIQUE DES DIRECTIONS REQUÉRANTES

### Observations

Les directions requérantes ne participent pas systématiquement au renouvellement du contrat d'entretien de l'application dont elles sont propriétaires. Pourtant, pour les applications critiques, les conditions de ces contrats ne satisfont pas complètement les besoins des directions requérantes en matière de réactivité du prestataire, de fonctionnalités disponibles et de performance. Les conditions contractuelles ont changé depuis le contrat initial d'implantation.

À l'exception de quelques clauses, les contrats revus sont assez unilatéraux en ce sens que peu de contraintes ou d'exigences sont ajoutées par la Ville au contrat initialement présenté par le fournisseur. Les exigences ne sont pas toujours réciproques et engagent davantage la Ville qu'elles n'engagent le fournisseur.

Certains contrats de soutien annulent systématiquement tout cadre juridique antérieur mis en place au moment de l'implantation des applications. Le renouvellement de ces contrats demande chaque année un effort administratif et inclut une augmentation généralement comprise entre 2% et 3%.

Le sommaire décisionnel (SD), tel qu'il est présenté aujourd'hui, ne comporte pas systématiquement l'historique du contrat initialement conclu ni de vue globale de la part d'affaires du fournisseur à la Ville incluant le montant des autres contrats du fournisseur, notamment en matière de développements additionnels, ni de compte rendu de la performance du fournisseur pour l'année précédente.

Au final, il est plus coûteux pour la Ville et plus risqué de renouveler les contrats en dehors du cadre du contrat initial.

Sur les contrats de fournisseurs TI sélectionnés pour la revue, un seul contrat était régi par le cadre légal d'un appel d'offres, les autres étant des contrats d'entretien négocié de gré à gré avec les fournisseurs, en vertu de la clause de « fournisseur unique », tel que permis dans l'article 573.3 de la LCV, c'est-à-dire un seul contractant possible. Ces contrats sont renouvelés dans le respect des principes de la délégation de pouvoir de la Ville et puisque ce n'est pas requis par la LCV, aucun avis d'intention n'est publié sur SEAO permettant de confirmer le statut de « fournisseur unique ».

### Recommandations

La DTI devrait :

- impliquer systématiquement la direction requérante ainsi que la Direction de l'approvisionnement dans la négociation des contrats d'entretien et leur demander de signer les SD qui y sont attachés ;
- inclure dans le SD la présentation de l'historique contractuel du fournisseur avec la Ville et l'évaluation de rendement du fournisseur ;
- inclure la négociation du contrat d'entretien dans l'appel d'offres initial afin que le cadre légal mis en place originellement continue de s'appliquer au moment de conclure le contrat d'entretien et ainsi éviter l'effort de renégociation annuel.

La Direction de l'approvisionnement devrait, plusieurs mois avant l'échéance du renouvellement des contrats, envisager la publication d'un avis d'intention afin de laisser le marché confirmer l'absence de concurrence.

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

La DTI accueille favorablement les recommandations qui la concernent, mais pour ce qui est de l'ajout des informations suggérées aux SD, elle doit également se soucier des règles de rédaction en vigueur, qui prévoient les informations jugées essentielles au dossier. Par conséquent, pour ce volet, la DTI s'assurera que les informations fournies dans les futurs SD soient conformes aux pratiques, qui seront revues avec l'introduction de l'évaluation des fournisseurs prévue en 2019.

Pour ce qui est des avis d'intention, la Direction de l'approvisionnement pense appliquer les nouvelles dispositions à cet égard. Ces nouvelles dispositions semblent toutefois prévoir que les contrats assujettis aux alinéas 6a et 6b de l'article 573.3 de la LCV seront exemptés de cette obligation. Les contrats visés par ces exceptions sont généralement des contrats qui ne peuvent être exécutés que par l'éditeur du logiciel visé ; il est donc de notre avis que la publication n'apportera aucun bénéfice à la Ville et pourrait même avoir un impact négatif sur sa crédibilité. Bien entendu, si les dispositions légales venaient à changer, la Direction de l'approvisionnement, en collaboration avec la DTI, mettra tout en œuvre pour que la Ville s'y conforme.

En réponse à la recommandation, les directions proposent ce qui suit :

- Impliquer les directions requérantes concernées lors de la renégociation des contrats de gré à gré avec des fournisseurs de systèmes d'information.
- Adapter la documentation contenue dans les SD afin d'y présenter les informations pertinentes découlant de l'évaluation des fournisseurs qui sera mise en place en 2019. Les ajustements devront cependant prendre en considération les orientations établies en matière de rédaction des SD, qui visent à favoriser une prise de décision éclairée à partir d'informations synthétisées et nécessaires.
- Revoir les devis pour les systèmes TI afin de prévoir qu'advenant un renouvellement de gré à gré après la fin du contrat initial, les clauses prévues au devis initial continueront de s'appliquer.
- Systématiser les avis d'intention en conformité avec les exigences prévues à la LCV.

## Responsables et échéancier

Directeur TI  
Directeur de l'approvisionnement  
Chef de division, Soutien aux lignes d'affaires, TI  
Chef du Bureau de projet TI  
Été 2019 à fin 2020

### 8.3 SURVEILLANCE DES OPÉRATIONS DES FOURNISSEURS TI SUR LES SYSTÈMES DE LA VILLE

#### ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES FOURNISSEURS TI ET ACCÈS DES FOURNISSEURS AUX APPLICATIONS DE LA VILLE

##### Observations

En vertu de l'article 79 du *Règlement sur les contrats des organismes publics en matière de technologies de l'information* édicté par le Conseil du trésor, les organismes publics ont l'obligation de consigner dans un rapport l'évaluation d'un fournisseur ou d'un prestataire de services TI lorsque le montant total payé pour un contrat est égal ou supérieur à 100 000\$. L'article 573 de la LCV n'exige pas d'évaluation de rendement d'un fournisseur, mais permet à une municipalité de refuser toute soumission d'un fournisseur qui a fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisant.

La Ville ne fait actuellement pas de reddition de comptes sur les performances des fournisseurs TI. La plupart des fournisseurs sélectionnés n'envoient aucun suivi de performance ou de qualité en dehors du suivi des tickets d'incidents ouverts. Dans le cas d'une application, la Ville a dû insister pour connaître le contenu exact des modifications faites entre chaque version livrée. Bien que la DTI et les directions requérantes priorisent les problèmes devant être traités, dans le cas d'un fournisseur, il existe toujours des requêtes non résolues depuis 2013. Le suivi est davantage effectué par la direction requérante que par le fournisseur lui-même.

Même si les accès des fournisseurs aux systèmes de la Ville ne sont généralement ouverts qu'à la demande, il n'existe pas de politique de journalisation des accès des fournisseurs. Certains fournisseurs ont des accès d'urgence en production avec des comptes génériques sans authentification multifacteurs. De plus, la Ville n'est pas systématiquement informée des départs de membres du personnel du fournisseur.

## Recommandations

La Direction de l'approvisionnement devrait :

- systématiser l'évaluation de rendement des fournisseurs critiques ;
- fournir des gabarits de grilles d'évaluation par type de fournisseur ;
- accompagner les directions dans la mise en œuvre des évaluations de rendement ;
- prévoir la mise en application d'un système de pénalités en cas d'évaluation de rendement insatisfaisant.

La DTI devrait :

- exiger des rapports de performance périodiques des fournisseurs TI (disponibilité des serveurs, rapport mensuel de suivi des incidents, questionnaire annuel de sécurité, etc.) en fonction du service offert ;
- resserrer le suivi des accès par les fournisseurs en demandant d'être informé systématiquement des départs de membres de leur personnel ;
- resserrer les conditions d'utilisation des comptes externes et des comptes génériques, et développer une stratégie de journalisation des accès avec notification automatique d'événements sur les comptes fournisseurs clés ;
- demander des preuves de conformité de sécurité aux fournisseurs TI critiques.

## Commentaires et plan d'action de la direction

La Direction de l'approvisionnement reçoit positivement les points soulevés dans la recommandation et souligne que des mesures avaient déjà été prises en vue de mettre en place une démarche d'évaluation des fournisseurs. En collaboration avec la DTI, nous évaluerons la possibilité d'aller au-delà des modalités prévues à la LCV afin d'appliquer l'évaluation à des fournisseurs de systèmes critiques dont la valeur des contrats pourrait être inférieure à 101 100\$. Toutefois, en matière de pénalité applicable à un fournisseur au rendement insatisfaisant, la Ville pourra rejeter toute soumission déposée par ce fournisseur pendant une période de deux années, tel que le prévoit la LCV. Les pénalités à l'égard d'autres fautes du fournisseur seront celles prévues dans les divers devis ou contrats.

La DTI accueille favorablement les points soulevés dans la recommandation et verra à mettre en place les suivis périodiques correspondant aux critères de performances prévus au devis ainsi qu'aux exigences de sécurité qui découleront de la recommandation portant sur les exigences de sécurité envers les fournisseurs du présent rapport.

En réponse aux recommandations faites, les directions proposent ce qui suit :

- Mettre en place un programme d'évaluation du rendement des fournisseurs dans le cadre duquel une formation sera offerte aux employés impliqués dans la gestion de contrats. Pour des systèmes de la DTI jugés critiques ou dont la valeur excède 25 000\$, la Direction de l'approvisionnement assistera la DTI pour adapter le programme d'évaluation du rendement des fournisseurs. La mise en place du programme inclura les gabarits pertinents qui pourront être ajustés par les directions requérantes au besoin.

- En collaboration avec la Direction de l’approvisionnement, la DTI mettra en place un processus de révision périodique des clauses qui seront introduites dans les prochains devis et/ou contrats. Les directions détermineront la façon la plus appropriée de documenter ces suivis et preuves de conformité.
- La DTI rédigera une directive visant à encadrer l’attribution de comptes permettant des accès distants aux systèmes d’information ainsi que la façon de faire autoriser un accès et la durée de cet accès.

### Responsables et échéancier

Directeur de l’approvisionnement  
 Directeur TI  
 Chef du service des opérations informatiques  
 Fin 2019

## 8.4 FOURNISSEUR UNIQUE ET MONOPOLE

### DÉPENDANCE À L’ÉGARD D’UN FOURNISSEUR

#### Observations

La cour municipale de la Ville est gérée à l’aide d’une solution logicielle. Ce logiciel est à ce jour la seule solution disponible sur le marché québécois et est, en conséquence, implanté dans la plupart des cours municipales du Québec.

Le fonctionnement de la cour municipale est donc fortement dépendant de cette solution. Le fournisseur est en situation de monopole et seules deux grandes villes ont investi dans un développement interne.

Il est important de s’assurer qu’il n’y a aucun risque d’ingérence de cet acteur privé dans la justice municipale. Dans ce cas, l’application concernée présente des enjeux en termes de confidentialité et d’accès à des informations privilégiées.

Le contrat actuel avec ce fournisseur ne contient pas de clause d’audit, ni de clause d’assurance responsabilité civile et d’assurance erreurs et omissions à hauteur du risque géré par l’application. Le fournisseur n’est pas contractuellement tenu d’informer la Ville en cas de départ de membres du personnel affectés à l’application. Il existe un compte générique pour les interventions de ce fournisseur.

Le manque d’exigence de sécurité et de surveillance des conditions de développement de l’application chez le fournisseur, même si l’application est hébergée à la Ville, ne permet pas à la Ville de s’assurer que ses données ne sont pas exposées à des risques de divulgation.

#### Recommandations

La Direction des services juridiques (cour municipale), la DTI et la Direction de l’approvisionnement devraient :

- informer la Direction générale de la Ville de sa situation de dépendance à l’égard du prestataire et du caractère non isolé de la situation de la Ville par rapport aux autres villes du Québec ;
- effectuer une analyse complémentaire pour vérifier si les mécanismes de protection des données et les accès sont conformes aux besoins. Le cas échéant, il faudrait demander au fournisseur des garanties complémentaires ou étudier des solutions de protection contre la fuite de données ;
- se rapprocher des nombreuses villes qui utilisent ce logiciel et faire état de la situation de monopole à l’Union des municipalités du Québec (UMQ) ;
- prévoir, avec les autres villes, un audit du fournisseur ou exiger du fournisseur la présentation d’un certificat de type ISO 27001 ou ISO 12207.

## Commentaires et plan d'action de la direction

La situation observée avec le système utilisé par la cour municipale prévaut également dans d'autres secteurs d'activités et la situation s'est aggravée en 2018. À l'automne 2018, la DTI avait d'ailleurs informé la Direction générale de la situation.

En plus, les directions des Services juridiques (cour municipale) et des Technologies de l'information sont déjà actives au sein de regroupements de pairs qui réunissent respectivement les greffiers de cours municipales et les directeurs TI des grandes municipalités du Québec. Le sujet du monopole auquel les cours sont confrontées est abordé régulièrement. Toutefois, il faut souligner que tant la direction requérante que la direction des TI considèrent la situation sous contrôle, notamment en raison du fait que la solution est hébergée par la DTI, ce qui réduit significativement les risques. Ainsi, les risques en matière de fuite d'information sont considérablement réduits, d'autant plus que la DTI réalise régulièrement des tests de sécurité sur ses infrastructures.

En raison des éléments qui précèdent, les directions conviennent de répondre à la recommandation comme suit :

- En collaboration avec la DTI, la Direction des services juridiques évaluera la pertinence d'échanger avec l'UMQ au sujet de la situation de monopole qui prévaut au sein des cours municipales québécoises.
- Renégocier les clauses du contrat d'entretien pour le système de cour municipale afin d'y introduire des exigences plus relevées et ensuite exiger le dépôt des évidences correspondantes.

## Responsables et échéancier

Directrice des services juridiques

Directeur TI

Fin 2019

## CHAPITRE

# 08

## ANNEXE : CRITÈRES DE VÉRIFICATION

### Critère no 1

La Ville a défini une structure organisationnelle et un cadre de gouvernance des fournisseurs TI.

### Critère no 2

Le processus d'approvisionnement en TI satisfait les exigences de saine gestion de l'argent public.

### Critère no 3

La Ville communique ses exigences de performance et de sécurité aux fournisseurs en matière de politiques, de standards et de processus.

### Critère no 4

Les fournisseurs suivent une politique de sécurité et leur personnel est formé aux exigences du contrat et aux politiques de la Ville.

### Critère no 5

Des mécanismes de gestion des accès logiques permettent l'identification et l'authentification de chacun des membres du personnel des fournisseurs.

### Critère no 6

Les changements effectués par les fournisseurs sont adéquatement contrôlés.

### Critère no 7

Un suivi et une surveillance des opérations des fournisseurs sont effectués et journalisés.

### Critère no 8

Les fournisseurs produisent un rapport de conformité à l'égard des lois et des règlements applicables.



CHAPITRE  
09

SUIVI DES  
RECOMMANDATIONS

## CHAPITRE

# 09

## TABLE DES MATIÈRES

9.1	Résumé	135
9.2	Ville de Longueuil	138
9.3	Association Agaparc	152
9.4	Réseau de transport de Longueuil	153

# 9.1 Résumé

## PROCESSUS DE SUIVI

Chaque année, le Bureau effectue le suivi des recommandations qui ont été faites dans des rapports de vérification publiés antérieurement, mais qui n'ont pas encore été appliquées. Cet exercice permet d'évaluer la mise en œuvre des plans d'action préparés par les directions concernées.

La responsabilité de la mise en œuvre des recommandations du Bureau revient à la direction concernée et le Bureau s'est donné comme objectif de faire le suivi des recommandations qu'il émet.

Pour effectuer ces suivis, des entrevues sont réalisées avec les principaux intervenants et divers documents sont analysés. Ces suivis ne constituent pas une nouvelle vérification.

Depuis l'année dernière, le Bureau effectue trois suivis de recommandations sur une période de cinq ans pour chaque rapport émis, soit après un an, trois ans et cinq ans suivant l'émission du rapport. À titre d'exemple, le suivi des recommandations des rapports inclus dans le rapport annuel de cette année sera fait aux années suivantes :

- Premier suivi : 2019-2020
- Deuxième suivi : 2021-2022
- Troisième suivi : 2023-2024

Tous les ans, le taux global de mise en œuvre des recommandations suivies ainsi que le taux global des recommandations mises en œuvre après cinq ans sont mesurés et discutés avec la Direction générale de la Ville ou la direction de l'organisme, selon le cas.

Au terme de la cinquième année ou du troisième suivi, le Bureau cesse de faire le suivi des recommandations, à moins que celles-ci soient jugées toujours pertinentes par le Bureau ou que la Direction générale demande au Bureau de poursuivre le suivi.

## RÉSULTATS GLOBAUX DES TRAVAUX DE SUIVIS

Cette année, 94 recommandations incluses dans 14 rapports de vérification concernant la Ville de Longueuil, l'Association Agaparc et le Réseau de transport de Longueuil ont fait l'objet d'un suivi. À la suite du travail effectué relativement à la mise à jour de l'application des plans d'action des diverses directions obtenue en date du 1<sup>er</sup> février 2019, le Bureau constate ce qui suit :

- Les directions ont complété la mise en œuvre de leurs plans d'action pour 37 recommandations, ce qui représente un taux d'application de 39% par rapport à 25% en 2017-2018. En ce qui concerne les recommandations en cours d'application, elles sont de l'ordre de 57% en 2018-2019 par rapport à 62% en 2017-2018. De façon générale, les directions accusent du retard dans la mise en œuvre de leurs plans d'action. (**voir tableau A**)

- Au terme de la cinquième année de suivi des recommandations comprises dans les rapports émis en 2013-2014 concernant la Ville de Longueuil et le Réseau de transport de Longueuil, 88% de ces recommandations ont été appliquées.

Dans les rapports *Gestion des transactions immobilières* et *Gestion du Service 311* de la Ville, la mise en œuvre des recommandations non appliquées est suffisamment avancée pour qu'elle soit complétée d'ici la fin 2019 ou au début 2020. Ces dossiers de suivi sont donc fermés.

Dans le rapport *Traitement des eaux usées* de la Ville, le Bureau est satisfait des plans d'action déployés pour les recommandations partiellement appliquées, mais continuera l'an prochain de suivre ce dossier pour effectuer le suivi, entre autres, de la recommandation portant sur le plan de contingence et de continuité des opérations. (voir tableau B)

## GRILLE D'ÉVALUATION DES ÉTATS DE MISE EN ŒUVRE

Pour chacune des recommandations, le Bureau utilise la grille suivante pour évaluer les états de mise en œuvre des plans d'action de la direction :

- **Non appliquée :** Aucune mesure significative n'a été prise, mais il est prévu d'en prendre.
- **En cours d'application :** Des mesures ont été planifiées ou prises, mais le déploiement n'est pas complet.
- **Appliquée :** Des mesures ont été prises pour régulariser la situation de façon satisfaisante.
- **Rejetée :** La recommandation n'est plus pertinente ou des analyses subséquentes démontrent qu'il n'est pas possible de réaliser le plan d'action initialement prévu.

## RÉSULTATS DES SUIVIS PAR ORGANISME

Les sections qui suivent présentent les tableaux de l'état des suivis par organisme pour chacun des rapports ayant fait l'objet d'un suivi de recommandations en 2018-2019.

**TABLEAU A : TAUX GLOBAL DE MISE EN OEUVRE DES RECOMMANDATIONS SUIVIES EN 2018-2019**

Organisme	Total des recommandations suivies	Recommandations non appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations appliquées ou rejetées	Pourcentage d'application
Ville de Longueuil	<b>74</b>	<b>2</b>	<b>43</b>	<b>29</b>	<b>39%</b>
Association Agaparc	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
Réseau de transport de Longueuil	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>33%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>3</b>	<b>54</b>	<b>37</b>	<b>39%</b>

**TABLEAU B : TAUX GLOBAL DE MISE EN OEUVRE DES RECOMMANDATIONS APRÈS CINQ ANS**

Titre du rapport émis	Total des recommandations émises	Recommandations appliquées ou rejetées	Pourcentage d'application après 5 ans
<b>Ville de Longueuil</b>			
■ Gestion des transactions immobilières	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>88%</b>
■ Octroi et gestion des contrats	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>
■ Gestion du Service 311	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>50%</b>
■ Traitement des eaux usées	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>64%</b>
<b>Réseau de transport de Longueuil</b>			
■ Processus d'approvisionnement	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>61</b>	<b>88%</b>

## 9.2 Ville de Longueuil

Au total, 74 recommandations incluses dans 11 rapports ont fait l'objet d'un suivi. De ce nombre, 29 recommandations ont été appliquées, ce qui représente un taux d'application de 39 %.

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée
<b>2013-2014 TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES ( DERNIER SUIVI )</b>			
Planification stratégique des transactions immobilières			○
Mission de la Ville en matière de transactions immobilières		○	
Départage des options de vente			○*
Priorisation des dossiers de transactions immobilières			○

### Conclusion

Depuis le dernier suivi effectué en 2016-2017, la Direction Aménagement et urbanisme a cheminé dans ce dossier.

L'énoncé complet de la mission et des objectifs de la division des actifs immobiliers sera précisé dans le rapport synthèse présentement en préparation.

\* Il est difficile de définir des critères afin d'encadrer le choix des options de vente, car chaque transaction est traitée en fonction de la situation, de la catégorie d'actifs, du type de client, de l'environnement, de diverses contraintes, des échéanciers ou des choix qui s'offrent à la Ville. Le rapport synthèse en cours de préparation définira les modes d'acquisition sans toutefois définir les critères pour le traitement des dossiers immobiliers. Cette recommandation est donc rejetée.

## 9.2 Ville de Longueuil (suite)

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée
<b>2013-2014 SERVICE 311 (DERNIER SUIVI)</b>			
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			○

### Conclusion

En 2013-2014, la direction avait reporté la date prévue de la mise en œuvre des plans d'action à la fin 2018.

En ce qui concerne les cibles de qualité de services et les ententes de services avec les directions ou services concernés, l'outil actuel qui gère les requêtes citoyennes n'est pas adapté pour intégrer et gérer les niveaux de services. Un projet est en cours afin de se doter d'un outil billetterie citoyen pour mieux suivre les requêtes et faire un contrôle de qualité. Ce projet est prévu être opérationnel d'ici le premier trimestre 2020.

Les mesures de suivi des demandes d'intervention de deuxième niveau à la Direction des travaux publics seront bonifiées en 2019 par l'établissement d'indicateurs permettant de suivre les niveaux de priorisation et de gravité des requêtes et par l'obtention d'explications en cas de retard. De plus, l'outil billetterie citoyen permettra de suivre le règlement des requêtes.

## 9.2 Ville de Longueuil (suite)

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée
<b>2013-2014 TRAITEMENT DES EAUX USÉES</b>			
Structure pour la surveillance du contrat avec l'exploitant			○
Absence de plan de contingence et de continuité des opérations	○		
Stratégie pancanadienne sur la gestion des effluents municipaux			○
Normes spécifiques au règlement provincial sur les ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées officialisé le 27 décembre 2013		○	
Programme de suivi des ouvrages de surverse du MAMOT			○
Transmission et validation des résultats auprès d'organismes règlementaires			○
Optimisation de la dépense ALUN		○	
Calendrier annuel d'entretien préventif des équipements et suivi des travaux réalisés		○	
Suivi des alarmes sur les équipements et gestion des clés de l'usine		○	
Détecteurs de gaz dans l'usine			○
Protocoles de santé et sécurité au travail			○

## 9.2 Ville de Longueuil (suite)

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée

### Conclusion

La Direction de la gestion des eaux accuse un retard de plusieurs années, par rapport aux échéanciers prévus dans le rapport émis en 2013-2014, dans la mise en oeuvre de certaines recommandations.

La préparation d'un plan de contingence et de continuité des opérations est prévue d'ici la fin 2019. La priorité de la direction est présentement de consolider sa récente reprise des activités de gestion du Centre d'épuration des eaux usées et de miser sur la maintenance préventive et sur les outils de suivi. Notons que la conception même de l'usine permet néanmoins la mitigation des principaux risques opérationnels grâce, entre autres, à la redondance des équipements et à l'alimentation électrique d'urgence.

Concernant le règlement provincial sur les ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées, un contrat a été octroyé en 2017 pour l'acquisition et l'installation d'enregistreurs électroniques aux points de débordement. Ce projet devrait être complété en décembre 2019.

La direction effectue des essais afin de trouver un modèle d'analyseur en continu des matières en suspension (MES) à l'affluent afin d'assurer une utilisation plus optimale du coagulant. L'octroi d'un contrat et l'implantation d'un outil sont prévus d'ici décembre 2020.

La mise en place du calendrier d'entretien préventif est complétée. Il ne reste que l'élaboration de procédures, la mise en place de rapports de gestion et d'indicateurs de performance ainsi que l'ajout aux bons de travail des temps estimés et réalisés pour les activités de maintenance; le tout est prévu être complété en décembre 2019.

Enfin, pour le suivi des alarmes et leur niveau de criticité, un contrat de programmation a été octroyé en janvier 2019. Ce projet devrait être finalisé d'ici décembre 2019. De plus, les procédures opérationnelles de l'exploitant seront bonifiées pour y inclure les directives sur les alarmes critiques.

## 9.2 Ville de Longueuil (suite)

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée
<b>2015-2016 RÈGLEMENTATION ET NORMES SPÉCIFIQUES RELATIVES À L'INSPECTION DES VÉHICULES</b>			
Cadre de gestion pour la maintenance préventive et l'inspection des camions incendie		○	
Vérification avant départ des véhicules lourds à la Direction des travaux publics		○	
Respect des programmes de maintenance règlementés relatifs aux véhicules		○	

### Conclusion

Par rapport au dernier suivi effectué en 2016-2017, la mise en œuvre des recommandations restantes n'a pas beaucoup progressé.

Le cadre de gestion pour la maintenance des camions incendie fait toujours partie d'une étude menée dans le cadre d'un projet de centralisation des ateliers et des magasins de pièces. Une recommandation est attendue en 2019-2020.

Pour ce qui est de la vérification avant départ des véhicules lourds et des programmes de maintenance règlementés, la directive sur l'utilisation des véhicules lourds nécessite certains ajustements et sera soumise à la Direction générale aux fins d'approbation à l'été 2019. Par la suite, une formation sera donnée à tous les chauffeurs de véhicules lourds afin de clarifier les façons d'effectuer la vérification avant départ.

## 9.2 Ville de Longueuil (suite)

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée
<b>2015-2016 PIÈCES MÉCANIQUES DANS LES MAGASINS</b>			
Processus d'identification des pièces lors de l'achat de nouveaux véhicules			○
Achat des pièces spécialisées et suivi de leur historique		○	
Désuétude des pièces mécaniques		○	
Contrôle des mouvements de stock dans les magasins		○	
Ratio d'encadrement des magasiniers		○	

### Conclusion

Par rapport aux échéanciers prévus et au dernier suivi effectué en 2016-2017, le Service matériel roulant et ateliers a pris du retard dans la mise en œuvre des recommandations. Il est prévu que la majorité des plans d'action soit complétée d'ici décembre 2020.

L'achat et le suivi de l'historique des pièces spécialisées sont à l'étude pour trouver des solutions efficaces afin de gérer ce type de pièces et d'identifier le niveau de service des magasins et des ateliers.

Une procédure préliminaire de mise en service et de disposition d'équipement est élaborée et la désuétude des pièces mécaniques y sera documentée.

Pour assurer un meilleur contrôle des mouvements de stocks dans les magasins, des projets sont à l'étude, tels que la centralisation des ateliers et des magasins de pièces mécaniques ainsi que l'intégration d'un module dans le logiciel de GMAO (gestion de maintenance assistée par ordinateur) pour la planification des maintenances qui préciserait les pièces mécaniques nécessaires et une estimation du temps requis. De plus, une concertation doit être faite entre les magasins et les ateliers pour identifier les besoins en termes d'espace et de temps pour gérer les pièces non inventoriées en magasin.

Enfin, le ratio d'encadrement des magasiniers sera évalué dans le cadre de l'étude de centralisation des ateliers et des magasins de pièces.

## 9.2 Ville de Longueuil (suite)

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée
<b>2015-2016 MÉTHODES DE TRAVAIL DANS LES ATELIERS ET ASPECT EN SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL</b>			
Charge de travail par atelier et ratio d'encadrement		○	
Manipulation des bons de travail dans les guichets par emplacement et par client			○
Paramétrage des maintenances des véhicules dans le logiciel de GMAO (gestion de maintenance assistée par ordinateur)			○
Suivi des réparations découlant du PEP (programme d'entretien préventif) et des maintenances correctives dans le logiciel de GMAO			○
Changements d'huile et listes d'inspection des véhicules			○
Gestion des véhicules hors service et des mises au rancart		○	
Procédures de travail et autres aspects administratifs		○	
Aménagement des lieux physiques dans les ateliers		○	
Plan et équipements d'urgence			○
Ventilation, chauffage et éclairage		○	
Équipements, machines et outils utilisés en atelier		○	
Formation exigée pour l'utilisation des machines en atelier mécanique			○

## 9.2 Ville de Longueuil (suite)

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée

### Conclusion

Bien que le Service matériel roulant accuse un retard dans la mise en œuvre de ses plans d'action par rapport au dernier suivi effectué en 2016-2017, certaines recommandations seront implantées avec la version améliorée du logiciel de GMAO attendue en avril 2019.

En ce qui a trait à la charge de travail et au ratio d'encadrement, il est prévu que des contremaîtres soutiennent l'équipe des ateliers, pendant la période de transition nécessaire pour l'implantation de la version améliorée du logiciel de GMAO et de l'utilisation de tablettes informatiques par les mécaniciens d'ici décembre 2020. De plus, un projet de centralisation des ateliers et des magasins est toujours à l'étude.

Concernant la gestion des véhicules hors service et des mises au rancart, la procédure de mise en service et de mise au rancart sera bonifiée d'ici juin 2020 afin d'y préciser les façons de faire dans le logiciel de GMAO pour la mise à jour de ces véhicules et le contrôle de qualité.

La révision des procédures d'inspection, de diagnostic et de réparation ainsi que celles du soutien administratif est en cours et devrait être complétée d'ici 2020.

Concernant l'aménagement des lieux physiques dans les ateliers, il reste à corriger l'état du plancher d'un atelier et à compléter la délimitation des voies de circulation et piétonnières. Ce projet devrait être pris en charge d'ici décembre 2019.

Les besoins en ventilation d'un atelier seront réévalués, lorsque la décision du projet de centralisation des ateliers et des magasins sera prise d'ici juin 2020.

Enfin, en ce qui a trait aux équipements, machines et outils utilisés en atelier, un inventaire des élingues de chaînes et de fibres synthétiques sera fait par un fournisseur externe et une décision concernant la recertification des élingues sera prise. Il est prévu que cette tâche d'inspection des élingues soit paramétrée dans le logiciel de GMAO d'ici décembre 2019.

## 9.2 Ville de Longueuil (suite)

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée
<b>2015-2016 UTILISATION DU LOGICIEL DE GESTION DE LA MAINTENANCE ASSISTÉE PAR ORDINATEUR (GMAO)</b>			
Informations concernant un véhicule			○
Informations concernant les références techniques d'un nouveau véhicule		○	
Garanties de base applicables à un véhicule neuf et aux pièces mécaniques		○	
Automatisation du suivi des garanties de base et des garanties applicables aux groupes de composantes		○	
Historique des maintenances et des pièces comme preuve de réparation		○	
Identification des réparations par groupes de composantes			○
Suivi des coûts et rapports de gestion		○	
Performance du logiciel de GMAO		○	

## 9.2 Ville de Longueuil (suite)

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée

### Conclusion

Bien que le Service matériel roulant et ateliers accuse un retard dans la mise en œuvre de ses plans d'action par rapport au dernier suivi effectué en 2016-2017, certaines recommandations seront implantées avec la version améliorée du logiciel de GMAO attendue en avril 2019.

Concernant les références techniques d'un nouveau véhicule, les manuels d'entretien ou fiches techniques sont maintenant liés au véhicule dans le logiciel de GMAO. On prévoit aussi lier au véhicule des ajouts de documents tels que les cahiers de montage et les schémas électriques, afin de faciliter les recherches pour les mécaniciens.

Avec la nouvelle version du logiciel de GMAO, toutes les maintenances seront codifiées par lignes d'activités. L'automatisation de la fonctionnalité garantie des pièces par ligne d'activités pour les réparations majeures n'est pas prévue être fonctionnelle à court terme; l'automatisation de la planification des maintenances est priorisée.

En ce qui a trait à l'historique des maintenances et des pièces comme preuve de réparation, le suivi de la main-d'œuvre est effectué avec l'horodateur dans le logiciel de GMAO et les pièces provenant du magasin sont imputées au bon de travail. Pour ce qui est des pièces spécialisées, la description du fournisseur et le numéro de facture sont inscrits dans le logiciel de GMAO, ce qui ne facilite pas les recherches en atelier. Des démarches seront faites afin d'évaluer s'il est possible d'établir un lien entre le système de numérisation des factures aux comptes payables et le logiciel de GMAO.

Avec la version améliorée du logiciel de GMAO, la codification des coûts, les indicateurs de gestion, les manuels et les procédures seront élaborés.

## 9.2 Ville de Longueuil (suite)

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée
<b>2015-2016 ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE LA DIRECTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES (DRI)</b>			
Absence de rôles et de responsabilités clairement établis pour la DRI et les directions internes		○	
Absence de cadre de gestion intégré des risques informatiques		○	
Insuffisance de moyens en architecture d'entreprise		○	
Focalisation trop importante du processus de sélection des demandes de projets majeurs sur les moyens financiers			○
Dépenses en TI très inférieures à celles du secteur			○
Processus incomplet de plan de continuité et de relève informatique		○	
Absence de processus formel de cybersécurité		○	
Absence de cadre de gouvernance des données		○	
Gestion trop tardive des mises à jour de logiciels			○
Dépendance importante vis-à-vis de fournisseurs critiques		○	
Manque de ressources humaines et moyens insuffisants de développement de compétences		○	

## 9.2 Ville de Longueuil (suite)

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée

### Conclusion

Par rapport aux échéanciers prévus, la Direction des technologies de l'information (DTI) a pris du retard dans la mise en œuvre des recommandations.

Concernant le positionnement de la DTI, l'élaboration d'une directive sur les rôles et responsabilités de la DTI et des lignes d'affaires est prévue en 2019. Celle-ci permettra de préciser la relation client et les obligations des fournisseurs de systèmes d'information envers la Ville.

Pour ce qui est du cadre de gestion intégré des risques informatiques et du processus formel de cybersécurité, le poste de conseiller en architecture de sécurité doit être pourvu en 2019. Cette nouvelle ressource devra préparer un plan de sensibilisation auprès des employés concernant la directive sur la gestion des accès et les risques informatiques.

De plus, le conseiller en architecture de sécurité devra préparer les plans de relève TI et proposer un modèle destiné aux lignes d'affaires pour soutenir la préparation de leur plan de continuité des affaires.

L'établissement du cadre de gouvernance des données a été amorcé avec la finalisation d'un diagramme du contexte des systèmes d'information précisant leur cote de criticité. Il reste à encadrer et à formaliser les façons de faire pour assurer une saine utilisation et protection des informations détenues par la Ville.

Enfin, avec la réorganisation de la DTI, on prévoit préparer un plan de formation pour l'ensemble des employés et cibler les types de formation requise par profil d'employés.

## 9.2 Ville de Longueuil (suite)

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée
<b>2015-2016 UTILISATION DES GLACES</b>			
Politiques de reconnaissance et règlements de tarification		○	
Confirmation des objectifs		○	
Protection des intérêts de la Ville		○	
Descriptions de poste découlant de la modification à la structure organisationnelle			○
Guide de directives		○	
Suivi du respect des contrats et des ententes		○	
Répartition des heures de glace		○	

### Conclusion

Le dossier de la politique de reconnaissance et de soutien harmonisée a été inscrit dans les objectifs corporatifs 2018 et 2019 de la Ville. Le dossier est présenté à chaque réunion de la Commission sports, loisirs, culture, patrimoine et vie communautaire et suit son cours. À l'exception de la recommandation portant sur la répartition des heures de glace, les recommandations partiellement appliquées ne pourront être complètement mises en œuvre qu'après l'adoption, par les élus, de cette politique.

En ce qui a trait à la répartition des heures de glace, une étude a été réalisée en 2018 en collaboration avec une firme externe. Cette étude a démontré que certaines heures ne sont toutefois pas idéales pour la pratique sportive par les enfants. La direction travaillera pour établir une nouvelle méthode de répartition en 2019-2020, et ce, indépendamment du projet de politique de reconnaissance et de soutien harmonisée. Une mise en application devra être faite de manière progressive.

## 9.2 Ville de Longueuil (suite)

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée
<b>2017-2018 PROGRAMME ACCÈS 65 ANS HORS POINTE</b>			
Fréquence des campagnes			○
Validation de la date de naissance			○
Frais d'administration exigés pour l'obtention du titre <i>Accès 65 HORS POINTE</i>			○
<b>2017-2018 ÉVALUATION DE LA GESTION DES BÂTIMENTS</b>			
Audit des bâtiments		○	
Structure organisationnelle			○
Comité de gestion des bâtiments			○
Politique et stratégie de gestion des bâtiments		○	
Démarche de gestion de projets et de suivi de portefeuille de projets		○	
Formation en gestion d'actifs	○		

### Conclusion

L'audit des bâtiments est en cours et devrait se terminer en juillet 2020.

La Ville a récemment procédé à une réorganisation qui a mené à la création, sous la Direction générale adjointe - Développement durable, d'une direction des biens immobiliers pour la gestion de ses bâtiments. En 2019, un plan stratégique opérationnel sera développé, ce qui permettra d'établir une stratégie de gestion et d'offrir des formations en gestion d'actifs aux employés de cette nouvelle direction.

En ce qui a trait à la démarche de gestion de projets et de suivi de portefeuille de projets, un tableau de bord a été mis en place pour le suivi des échéanciers de l'ensemble des projets de l'équipe de conception et de planification. L'implantation d'un outil de gestion corporative de projet devrait débuter à l'automne 2019.

## 9.3 Association Agaparc

Au total, 2 recommandations incluses dans 1 rapport ont fait l'objet d'un suivi.  
Les 2 recommandations ont été appliquées.

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée
<b>2015-2016 SUIVI DES BANQUES DE VACANCES ET DE CONGÉS</b>			
Contrôle de qualité de la paie			<input checked="" type="radio"/>
Ambiguïté de certains aspects de la convention collective			<input checked="" type="radio"/>

## 9.4 Réseau de transport de Longueuil

Au total, 18 recommandations incluses dans 2 rapports ont fait l'objet d'un suivi.

De ce nombre, 6 recommandations ont été appliquées, ce qui représente un taux d'application de 33 %.

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée
<b>2015-2016 RISQUES LIÉS AUX MATIÈRES DANGEREUSES</b>			
Rôles et responsabilités en matière de conformité règlementaire		○	
Affichage des consignes de sécurité		○	
Trousses de déversement		○	
Sécurité des installations et des équipements		○	
Entretien des équipements et des installations		○	
Dossier des équipements pétroliers		○	
Suivi des stocks de carburant diesel		○	
Communication de la politique et procédure portant sur le déversement de matières dangereuses		○	
Identification et évaluation des risques			○
Programme de remplacement des équipements (réservoirs)			○
Partage des connaissances et des tâches	○		
Protection de l'environnement et développement durable		○	

## 9.4 Réseau de transport de Longueuil (suite)

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée

### Conclusion

Par rapport aux échéanciers prévus lors de l'émission du rapport et malgré les efforts déployés, la direction a pris du retard relativement à la mise en œuvre des recommandations. Les plans d'action de plusieurs recommandations n'ont pas évolué depuis le dernier suivi effectué en 2016-2017.

Un mandat sera donné à une firme externe afin de dresser l'inventaire des exigences réglementaires, de faire un audit de la situation actuelle, de proposer un processus de reddition de comptes annuelle et de mettre à jour le programme d'entretien préventif. La mise en œuvre de ces recommandations devrait être complétée d'ici la fin 2020.

L'installation des affiches de consignes de sécurité, des trousseaux de déversement et des schémas de la politique et procédure dans les centres d'exploitation sera complétée d'ici la fin juin 2019.

La sécurisation des installations et des équipements afin de corriger les anomalies majeures sera à définir dans le cadre des travaux de rénovation majeurs, et ce, d'ici la fin 2021.

Une ébauche de suivi des stocks a été faite et une procédure établissant les responsabilités et mesures à prendre sera rédigée d'ici la fin 2019.

En ce qui a trait aux dossiers d'équipements pétroliers, il ne reste qu'à finaliser la liste de vérification; cette liste devra préciser les prérequis réglementaires, donner une référence indiquant où l'information se trouve et indiquer d'en faire un suivi.

Le partage des connaissances et des tâches se fera d'ici la fin 2020.

Quant à la recommandation portant sur la protection de l'environnement et le développement durable, la Direction générale a nommé un responsable environnement et développement durable qui verra à la mise en œuvre des recommandations d'ici la fin 2019.

## 9.4 Réseau de transport de Longueuil (suite)

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours	Appliquée ou rejetée
<b>2017-2018 PROGRAMME ACCÈS 65 ANS HORS POINTE</b>			
Procédure d'émission et de renouvellement des titres des usagers du transport régulier		○	
Facturation des titres émis des usagers du transport régulier			○
Frais d'administration exigés pour l'obtention du titre <i>Accès 65 HORS POINTE</i> des usagers du transport adapté			○
Déplacements des usagers du transport adapté en période de pointe		○	
Facturation des titres émis et non utilisés des usagers du transport adapté			○
Coûts d'administration directs facturés en vertu de l'entente relative aux usagers du transport adapté			○

### Conclusion

La plupart des recommandations ont été mises en place dans les délais prévus.

La procédure d'émission et de renouvellement des titres et le formulaire utilisé pour les demandes d'admissibilité doivent être bonifiés afin de préciser les autres documents acceptés à titre de preuve de résidence de l'utilisateur.

De plus, le Service du transport adapté évalue la mise en place d'un mécanisme pour détecter les déplacements réguliers avec le titre *Accès 65 HORS POINTE* programmé dans le système informatique afin d'y inscrire le bon mode de paiement.

Ces recommandations sont prévues être complétées d'ici septembre 2019.



CHAPITRE

10

RAPPORT D'ACTIVITÉS  
DU BUREAU DE LA  
VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

# CHAPITRE 10

## TABLE DES MATIÈRES

10.1 Travaux et planification des travaux	159
10.2 Conformité des travaux d'audit	159
10.3 Ressources	159
10.4 Formation et amélioration continue	160

## 10.1 TRAVAUX ET PLANIFICATION DES TRAVAUX

Depuis l'émission du dernier rapport annuel le 20 juillet 2018, le Bureau a effectué les mandats suivants de son plan de travail 2018-2020 :

- 7 audits d'états financiers ;
- 5 vérifications d'optimisation des ressources ;
- suivi de 94 recommandations ;
- 3 vérifications de la conformité législative et réglementaire ;
- évaluation des changements législatifs sanctionnés en avril 2018 et relatifs aux activités du Bureau en regard de 1) l'ajout au périmètre de vérification des organismes à but non lucratif ayant reçu de la Ville une aide financière dont le montant a été égal ou supérieur à la moitié de ses revenus égaux ou supérieurs à 1 000 000 \$; et 2) la mise en place d'un processus pour traiter les demandes d'accès à l'information. Cette évaluation se poursuivra en 2019 ;
- mise en place d'outils de gestion des activités du Bureau.

De plus, le Bureau a mis à jour son plan pluriannuel d'audit axé sur les risques prioritaires pour les trois prochaines années en fonction des ressources dont il dispose, des objectifs organisationnels de la Ville pour 2019 et des risques stratégiques identifiés par la direction de la Ville.

## 10.2 CONFORMITÉ DES TRAVAUX D'AUDIT

Afin d'arrimer les travaux de vérification d'optimisation des ressources et les travaux de vérification de conformité aux normes d'audit et de certification de CPA Canada, le Bureau a mis à jour sa méthodologie de travail en matière de planification, d'exécution et de formulation de rapports.

De plus, le Bureau a complété l'élaboration de son manuel d'assurance qualité afin que son équipe se conforme aux normes professionnelles de qualité, tout en favorisant une amélioration continue de la qualité et de l'efficacité de ses travaux.

## 10.3 RESSOURCES

### RESSOURCES HUMAINES

La Vérificatrice générale peut compter sur une équipe de trois personnes expérimentées et dévouées, soit :

- Marko Coulombe, CIA, CRMA, CICA, CPA auditeur, CA, Chef de la vérification opérationnelle et financière
- Josée Grégoire, CPA auditrice, CGA, Chef de la vérification opérationnelle
- Jacinthe Proulx, Préposée à la vérification

À cette équipe se joignent des consultants afin de combler un besoin d'expertise pointue. Cette approche permet l'exécution de 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.

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

- Chamard stratégies environnementales
- Hélène Duclos
- Pradel Conseil Inc.
- PwC
- Raymond Chabot Grant Thornton
- Richter
- Teoli Boivin

## RESSOURCES FINANCIÈRES

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 se conforme. Ce budget a été principalement utilisé pour couvrir les salaires ainsi que pour payer les consultants et les dépenses de fonctionnement du Bureau.

À cet égard, vous trouverez à l'Annexe A, les dépenses relatives au Bureau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018.

### 10.4 FORMATION ET AMÉLIORATION CONTINUE

Le Bureau 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 leur mise à jour. Au cours de l'année civile 2018, le personnel du Bureau a suivi près de 205 heures de formation, afin de répondre aux exigences en matière de développement professionnel et d'acquérir des connaissances spécifiques en lien avec les différents mandats.

Les vérificateurs généraux municipaux se sont regroupés au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ), ce qui leur permet de partager les expertises et les connaissances en vérification. La Vérificatrice générale de la Ville est membre de cette association et a participé aux rencontres qui ont eu lieu au cours de 2018-2019.

ANNEXE

A

ÉTAT DES DÉPENSES  
DU BUREAU DE LA  
VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE





## **Rapport de l'auditeur indépendant concernant l'état des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil**

---

Raymond Chabot  
Grant Thornton S.E.N.C.R.L.  
Bureau 2100  
4805, boulevard Lapinière  
Brossard (Québec) J4Z 0G2

T 450 445-6226

Aux membres du conseil municipal de  
la Ville de Longueuil et aux membres  
du conseil de l'Agglomération

### **Opinion**

Nous avons effectué l'audit de l'état des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil (ci-après le « Bureau ») pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018, ainsi que la note complémentaire y compris le résumé de la principale méthode comptable (ci-après les « informations financières »).

À notre avis, les informations financières ont été préparées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la méthode comptable décrite à la note 1.

### **Fondement de l'opinion**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des informations financières » du présent rapport. Nous sommes indépendants du Bureau conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit des informations financières au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### **Observations - Base de présentation et restriction à la diffusion et à l'utilisation**

Nous attirons l'attention sur la note 1 des informations financières, qui décrit le référentiel comptable appliqué. Les informations financières ont été préparées pour permettre au Bureau de se conformer aux exigences de l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes. En conséquence, il est possible que les informations financières ne puissent se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement aux membres du conseil municipal de la Ville de Longueuil, aux membres du conseil de l'Agglomération, à la Vérificatrice générale de la Ville

de Longueuil et au Ministre des Affaires municipales et de l'Habitation et ne devrait pas être diffusé ni utilisé par d'autres parties. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

#### **Autre point - informations comparatives auditées par un prédécesseur**

L'état des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2017, a été audité par un autre auditeur qui a exprimé sur cet état une opinion non modifiée en date du 18 mai 2018.

#### **Responsabilité de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des informations financières**

La direction du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil est responsable de la préparation des informations financières conformément à la méthode de comptabilité adoptée décrite à la note 1, ce qui implique de déterminer que la méthode comptable est appropriée pour la préparation des informations financières dans les circonstances, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'informations financières exemptes d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du Bureau.

#### **Responsabilité de l'auditeur à l'égard de l'audit des informations financières**

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les informations financières prises dans leur ensemble sont exemptes d'anomalies significatives et que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreur, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toutes anomalies significatives qui pourraient exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles, individuellement ou collectivement, puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des informations financières prennent en se fondant sur celles-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les informations financières comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement des contrôles internes;

- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit 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 du Bureau;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E. N.C. R. L.<sup>1</sup>*

Brossard  
Le 17 mai 2019

---

<sup>1</sup> CPA auditeur, CA permis de comptabilité publique n° A111208

**Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil****État des dépenses**

pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018

---

	<b>2018</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
	<b>Budget*</b>	<b>Réel</b>	<b>Réel</b>
	\$	\$	\$
Salaires et avantages sociaux	<b>557 275</b>	<b>543 891</b>	541 905
Services professionnels	<b>215 037</b>	<b>152 755</b>	115 769
Divers	<b>19 905</b>	<b>17 909</b>	14 935
	<b>792 217</b>	<b>714 555</b>	672 609

---

**NOTE 1 - MÉTHODE COMPTABLE**

L'état des dépenses a été établi conformément aux exigences de constatation et de mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

\* Le budget 2018 inclut un report budgétaire de 2017 au montant de 45 000 \$.

ANNEXE

B

DISPOSITIONS  
LÉGISLATIVES

## ANNEXE

# B

## TABLE DES MATIÈRES

### *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19) (à jour au 1<sup>er</sup> mai 2019)

IV.1  
Vérificateur général 169

V.  
Vérificateur externe – Extrait 173

VII.  
Directeur général – Extrait 176

### *Loi sur la Commission municipale* (RLRQ, chapitre C-35) (à jour au 1<sup>er</sup> mai 2019)

Section X  
Vérification des municipalités  
et des organismes municipaux – Extrait 177

# Loi sur les cités et villes (RLRQ, chapitre C-19)

## IV.1. Vérificateur général

### ART. 107.1.

Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

### ART. 107.2.

Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de sept ans.

### ART. 107.2.1.

Le vérificateur général exerce ses fonctions de façon exclusive et à temps plein. Il peut cependant participer à des activités d'enseignement, notamment à titre de formateur, ou à des activités professionnelles au sein de regroupements de vérificateurs, d'institutions d'enseignement ou de recherche, de comités au sein de son ordre professionnel ou au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.

### ART. 107.3.

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, une personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7 ou un organisme visé au paragraphe 3° de cet alinéa ;

- 4° une personne qui a été, au cours des quatre années précédant sa nomination, membre d'un conseil ou employé ou fonctionnaire de la municipalité, sauf si cette personne a fait partie, durant ces années ou une partie de celles-ci, des employés dirigés par le vérificateur général.

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

### ART. 107.4.

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

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

### ART. 107.5.

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.

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur à la somme de A + B + C alors que :

- 1° A représente 500 000 \$ ;
- 2° B représente le produit de 0,13 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 345 000 000 \$ mais inférieure à 510 000 000 \$ ;

3° C représente le produit de 0,11 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 \$.

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

#### ART. 107.6.

Le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification.

##### ART. 107.6.1.

Malgré l'article 8 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1), le vérificateur général exerce les fonctions que cette loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou à l'égard des documents qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, si ces derniers documents ne sont pas par ailleurs détenus par un organisme assujetti à cette loi.

Le vérificateur général transmet sans délai au responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels d'un organisme concerné toute demande qu'il reçoit et qui concerne des documents par ailleurs détenus par cet organisme.

#### ART. 107.7.

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

- 1° de la municipalité ;
- 2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :
  - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité ;
  - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration ;
  - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation.
- 3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :
  - a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité ;
  - b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci ;
  - c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité ;
  - d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement ;
  - e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 108.2.0.1, de l'article 966.2.1 du *Code municipal du Québec* (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35) confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé à l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit :

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée ;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec ;
- 3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

#### ART. 107.8.

La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa 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.

Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales ou organismes visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7.

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 ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

#### ART. 107.9.

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

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.

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.

Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

#### ART. 107.10.

Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

La municipalité et la personne ou l'organisme 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.

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

#### ART. 107.11.

Le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la municipalité ou d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.

#### ART. 107.12.

Le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.

#### ART. 107.13.

Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général transmet un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre au maire de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35) ou en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 966.2 du *Code municipal du Québec* (chapitre C-27.1).

Le cas échéant, ce rapport indique, en outre, tout fait ou irrégularité 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 œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire d'une municipalité, à une personne morale ou à un organisme tout rapport faisant état de ses constatations ou de ses recommandations. Un tel rapport concernant une personne ou un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à celui-ci en vertu des dispositions mentionnées au deuxième alinéa.

Le maire d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

#### **ART. 107.14.**

*(Abrogé).*

#### **ART. 107.15.**

*(Abrogé).*

#### **ART. 107.16.**

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.

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.

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.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile [chapitre C-25.01] 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.

Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

#### **ART. 107.17.**

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

Malgré le premier alinéa, dans le cas de l'agglomération de Montréal, le conseil est tenu de créer un tel comité qui doit être composé d'au plus 10 membres nommés sur proposition du maire de la municipalité centrale. Parmi les membres du comité, deux doivent être des membres du conseil qui représentent les municipalités reconstituées. Ces deux membres participent aux délibérations et au vote du comité sur toute question liée à une compétence d'agglomération.

Outre les autres pouvoirs qui peuvent lui être confiés, le comité créé dans le cas de l'agglomération de Montréal formule au conseil d'agglomération des avis sur les demandes, constatations et recommandations du vérificateur général concernant l'agglomération. Il informe également le vérificateur général des intérêts et préoccupations du conseil d'agglomération sur sa vérification des comptes et affaires de la municipalité centrale. À l'invitation du comité, le vérificateur général ou la personne qu'il désigne peut assister à une séance et participer aux délibérations.

## V. Vérificateur externe - Extrait

#### **ART. 108.**

Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au moins trois et au plus cinq exercices financiers. À la fin de son mandat, le vérificateur externe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.

Dans le cas d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, le conseil peut nommer deux vérificateurs externes. Dans ce cas, il confie à l'un les mandats de vérification prévus à l'article 108.2 et à l'autre, le mandat prévu à l'article 108.2.0.1.

Tout vérificateur externe doit être membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

Dans la réalisation de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources et malgré toute loi générale ou spéciale, un vérificateur externe, 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. Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du présent alinéa.

Un vérificateur externe 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 des fonctions permettant de réaliser leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport d'un vérificateur externe établi en vertu de la présente loi, dans le cadre d'un mandat de vérification de l'optimisation des ressources ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre un vérificateur externe, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle et dans le cadre de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

#### ART. 108.1.

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

#### ART. 108.2.

Le vérificateur externe d'une municipalité de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné à cette fin par le conseil dans le cas où deux vérificateurs externes sont nommés, vérifie, pour l'exercice pour lequel il a été nommé :

- 1° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 4° du premier alinéa de l'article 85 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35) et qui est liée à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe ;
- 2° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (chapitre F-2.1) ;
- 3° 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*.

#### ART. 108.2.1.

Le vérificateur externe d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus vérifie, pour chaque exercice pour lequel il a été nommé :

- 1° les comptes et affaires du vérificateur général ;
- 2° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7 ;
- 3° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (chapitre F-2.1) ;
- 4° 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*.

#### ART. 108.2.2.

Aucune vérification effectuée par un vérificateur externe ne peut mettre en cause le bien-fondé des politiques et des objectifs de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme dont les comptes et affaires font l'objet de la vérification.

#### ART. 108.3.

Chaque année et au plus tard à la date déterminée par le conseil municipal, le vérificateur externe transmet au trésorier de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme concerné par sa vérification tout rapport concernant l'exercice financier précédent et qui est fait en vertu des articles 108.2, 108.2.0.1 et 108.2.1.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 ou en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35).

Un rapport portant sur la vérification de l'optimisation des ressources d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants fait en vertu de l'article 108.2.0.1 est également transmis à la Commission municipale du Québec au plus tard le 30 septembre suivant le dernier exercice financier qu'il concerne. La Commission publie ce rapport sur son site Internet.

Le trésorier d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

#### ART. 108.4.

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

Toutefois, un conseil ne peut demander au vérificateur externe aucune des vérifications faisant partie du mandat accordé à la Commission municipale du Québec en vertu de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35).

#### ART. 108.4.1.

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

#### ART. 108.4.2.

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

#### ART. 108.5.

Ne peuvent agir comme vérificateur externe de la municipalité :

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

#### ART. 108.6.

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

[...]

## VII. Directeur général - Extrait

### ART. 113.

Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.

Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil.

[...]

# Loi sur la Commission municipale (RLRQ, chapitre C-35)

## Section X Vérification des municipalités et des organismes municipaux - Extrait

### ART. 85.

La Commission est la vérificatrice des comptes et des affaires des municipalités et des organismes municipaux suivants :

- 1° la Communauté métropolitaine de Montréal et la Communauté métropolitaine de Québec ;
- 2° toute municipalité régionale de comté ;
- 3° toute municipalité locale de moins de 100 000 habitants ;
- 4° toute personne morale qui remplit l'une ou l'autre des conditions suivantes :
  - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers d'une municipalité locale de moins de 100 000 habitants ou d'une municipalité régionale de comté ;
  - b) une municipalité locale de moins de 100 000 habitants, une municipalité régionale de comté ou un mandataire de l'une de celles-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration ;
  - c) une municipalité locale de moins de 100 000 habitants, une municipalité régionale de comté ou un mandataire de l'une de celles-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation ;
- 5° tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 de la *Loi sur les cités et villes* (chapitre C-19) qui n'est pas une personne morale visée au paragraphe 4° ou au premier alinéa de l'article 107.7 de cette loi, lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :
  - a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes* est le mandataire ou l'agent d'au moins une municipalité locale de moins de 100 000 habitants ou d'une municipalité régionale de comté ;
  - b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé d'au moins un membre du conseil d'une municipalité locale de moins de 100 000 habitants ou d'une municipalité régionale de comté ou d'au moins un membre nommé par l'une d'elles ;
  - c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par au moins une municipalité locale de moins de 100 000 habitants ou une municipalité régionale de comté ;

- d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, d'une municipalité locale de moins de 100 000 habitants ou d'une municipalité régionale de comté, une partie des fonds provenant de municipalités;
- e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire d'une municipalité locale de moins de 100 000 habitants ou d'une municipalité régionale de comté.

La Commission peut aussi, si le conseil d'une municipalité le lui demande, agir comme vérificatrice du vérificateur général nommé en vertu de l'article 107.2 de la *Loi sur les cités et villes*; cette vérification comporte alors, dans la mesure jugée utile par la Commission, la vérification de la conformité des opérations aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives qui sont applicables au vérificateur général et celle de l'optimisation de ses ressources.



# 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@longueuil.quebec](mailto:verificatrice.generale@longueuil.quebec)  
[longueuil.quebec](http://longueuil.quebec)

**longueuil**  
