# Rapport de la vérificatrice générale de la Ville de Saguenay

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014







Le 27 juillet 2015

Monsieur Jean Tremblay, maire Ville de Saguenay 201, rue Racine Est, C.P. 8060 Chicoutimi (Québec) G7H 5B8

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., c. C-19), je vous transmets mon rapport à titre de vérificatrice générale de la Ville de Saguenay, pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2014.

Ce rapport inclut également le rapport des auditeurs indépendants sur les comptes relatifs à la vérificatrice générale.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes sentiments distingués.

La vérificatrice générale de la Ville de Saguenay,

Rina Zampieri, CPA auditrice, CA, M.A.P

201, rue Racine Est, C.P. 8060 Chicoutimi (Québec) G7H 5B8

RZ/jg

#### TABLE DES MATIÈRES GÉNÉRALE

Introduction			6
Mandat, obli	igati	ions et objectifs de la vérificatrice générale	8
SECTION I	_	AUDIT DE LA PERFORMANCE	.11
Chapitre 1	_	Audit de la gestion du processus de dotation du personnel au Service des ressources humaines	13
Chapitre 2	_	Audit de la gestion du processus des requêtes et plaintes au Service des communications	31
Chapitre 3	_	Audit de la gestion des pièces à conviction au Service de la sécurité publique	45
SECTION II	_	AUDIT DE CONFORMITÉ	.61
Chapitre 4	_	Audit de la gestion des petites caisses	63
Chapitre 5	_	Organismes recevant des subventions annuelles de 100 000 \$ et plus	69
SECTION III	_	SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES EXERCICES ANTÉRIEURS	.75
Chapitre 6	_	Vérification de la conformité des appels d'offres et du processus des contrats octroyés	77
Chapitre 7	_	Vérification de la gestion des cartes d'approvisionnement	85
Chapitre 8	_	Vérification de l'optimisation des ressources de la gestion des services techniques des bibliothèques de la Ville de Saguenay	89
Chapitre 9	_	Vérification de la conformité du système de gestion de la paie et des ressources humaines	93
Chapitre 10	_	Tableau des recommandations des exercices antérieurs	99
SECTION IV	_	VÉRIFICATION FINANCIÈRE	127
Chapitre 11	_	Audits financiers 20141	29
Chapitre 12	_	État des crédits et dépenses du bureau de la vérificatrice générale et rapport de l'auditeur indépendant	35
Annexe 1	_	Disposition de la loi sur les cités et villes (L.R.Q., c19)	39

### RAPPORT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE LA VILLE DE SAGUENAY Pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2014

#### INTRODUCTION

Les élus municipaux doivent s'assurer que les services offerts par la municipalité répondent aux besoins de leurs citoyens. Dans le cadre du mandat qui leur est confié par la population, les élus adoptent des orientations, élaborent des politiques, établissent des règlements.

La mise en œuvre des orientations, des politiques et de la réglementation exige des élus qu'ils prennent des décisions relativement au budget et aux investissements de la municipalité, à l'embauche du personnel, à l'octroi de contrats et à la révision de la réglementation.

Les élus confient à l'administration municipale l'application de leurs décisions. Ils doivent toutefois assurer un contrôle sur leur mise en œuvre et leur réalisation, sur l'application de la réglementation et sur la réalisation des prévisions budgétaires. Ce rôle d'administrateur leur est confié par les citoyens. Les élus doivent s'assurer de l'utilisation rationnelle des ressources de la municipalité et de l'efficacité de la machine municipale. Sans se substituer aux devoirs de contrôle des élus, les travaux du vérificateur général apportent un éclairage différent sur la conformité des opérations aux lois, règlements et politiques de la municipalité ainsi que sur l'efficacité et l'efficience des services municipaux. Les travaux du vérificateur général permettent également d'informer les citoyens sur la façon dont sont utilisés les deniers municipaux.

Au cours du cycle de vérification qui s'est terminé en mai 2015, j'ai réalisé les mandats suivants :

- Audit de la gestion du processus de dotation du personnel au Service des ressources humaines;
- Audit de la gestion du processus des requêtes et plaintes au Service des communications;
- Audit de la gestion des pièces à conviction au Service de la sécurité publique;

#### RAPPORT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE LA VILLE DE SAGUENAY Pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2014

Audit de la gestion des petites caisses.

J'ai également vérifié où était rendue la réalisation des recommandations émises lors de certains mandats d'audit effectués au cours des derniers exercices.

J'ai effectué le suivi des recommandations de :

- La vérification de la conformité des appels d'offres et du processus des contrats octroyés;
- La vérification de la gestion des cartes d'approvisionnement;
- La vérification de l'optimisation des ressources de la gestion des services techniques des bibliothèques de la Ville de Saguenay;
- La vérification de la conformité du système de gestion de la paie et des ressources humaines.

Tel qu'exigé par la loi, j'ai procédé à l'audit des états financiers au 31 décembre 2014 de :

- La Ville de Saguenay;
- La Société de transport du Saguenay;
- Centre Local de Développement de Saguenay.

J'ai également audité et émis un rapport concernant le taux global de taxation de la Ville de Saguenay à la même date.

Je me suis assurée de la conformité législative à l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* des organismes qui ont reçu en 2014 une subvention de 100 000 \$ et plus de la Ville de Saguenay.

Je tiens à remercier l'ensemble des gestionnaires et employés municipaux qui m'ont offert leur plus complète collaboration dans l'accomplissement de mon mandat.

#### MANDAT, OBLIGATIONS ET OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

#### **Mandat**

Toute municipalité de 100 000 habitants et plus a l'obligation, selon l'article 107.1 de la *Loi sur les cités et villes* d'avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général. Le mandat du vérificateur général est défini par les articles 107.7 et 107.8 de la *Loi sur les cités et villes*.

#### Ces articles spécifient que :

Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et des affaires :

- De la municipalité;
- De toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :
  - ✓ Elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
  - ✓ La municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration;
  - ✓ La municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation.
- Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :
  - ✓ De prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
  - ✓ D'exiger de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale visée, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

Le mandat du vérificateur général comporte trois volets. Il doit, dans un premier temps, effectuer l'audit des états financiers de la municipalité et des organismes inclus dans le périmètre comptable de la municipalité comme la Société de transport du Saguenay et

## RAPPORT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE LA VILLE DE SAGUENAY Pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2014

le Centre Local de Développement de la Ville de Saguenay. L'audit comprend un ensemble de procédés conformément aux normes d'audit généralement reconnues par l'Institut canadien des comptables agréés du Canada et vise à donner une opinion sur la fidélité des états financiers préparés par la direction de la Ville ou des organismes concernés. Ce travail est réalisé conjointement avec les auditeurs externes lorsque la loi l'exige.

Le vérificateur général doit également procéder à la vérification de la conformité des opérations de la Ville et des organismes quant aux lois, règlements, politiques et directives. L'audit de conformité permet de cibler un secteur d'activité donné et de s'assurer du respect des lois, règlements et politiques y afférent ainsi que de la validité des contrôles internes.

Finalement, le vérificateur général doit procéder à des vérifications d'optimisation des ressources aussi appelées audit de gestion ou audit de la performance. Ce type de vérification a pour but d'évaluer si les ressources sont bien administrées, si les activités sont gérées dans le respect des principes d'économie, d'efficacité et d'efficience et si des procédures satisfaisantes ont été instaurées pour en mesurer les résultats et ainsi en rendre compte aux élus et à la population.

## RAPPORT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE LA VILLE DE SAGUENAY Pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2014

#### **Obligations**

Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au maire un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner.

Le vérificateur général fait rapport au conseil de son audit des états financiers de la municipalité et de l'état établissant le taux global de taxation.

Le vérificateur général fait rapport aux conseils d'administration des autres organismes vérifiés de son audit des états financiers.

#### **Objectifs**

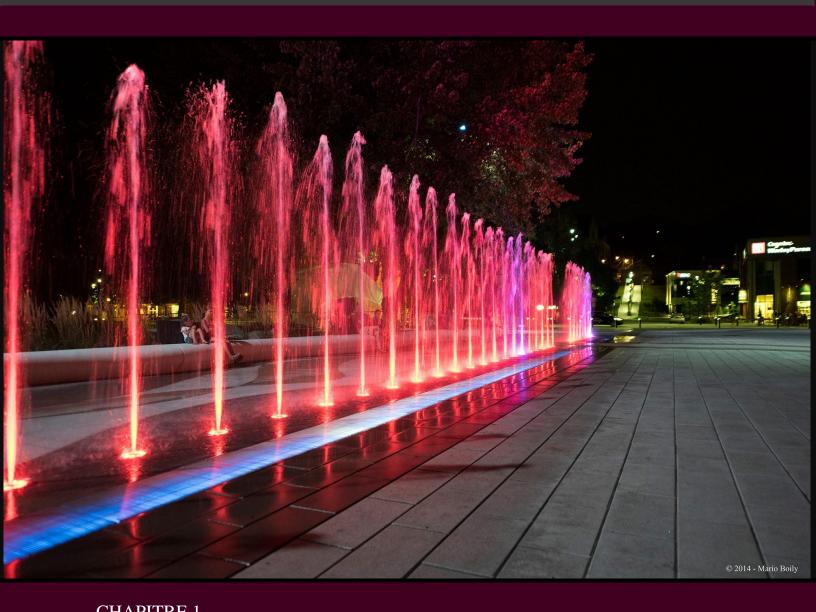
Afin de réaliser mon mandat, je me suis fixée les objectifs suivants :

- Travailler en collaboration avec les gestionnaires et leurs employés;
- Participer à l'amélioration de la performance de la municipalité en procédant à des vérifications d'optimisation des ressources ciblées;
- Produire des recommandations réalistes qui contribueront à l'amélioration de la gestion de la Ville de Saguenay;
- Coordonner mes travaux avec ceux des auditeurs externes afin d'éviter tout dédoublement.

C'est dans cette optique que j'entends travailler et fournir aux élus et à la population une information objective leur permettant d'apprécier la gestion faite par l'administration municipale.

## SECTION I —

## Audit de la performance



Audit de la gestion du processus de dotation du personnel au Service des ressources humaines	13
CHAPITRE 2 — Audit de la gestion du processus des requêtes et plaintes au Service des communications	.31
CHAPITRE 3 — Audit de la gestion des pièces à conviction au Service de la sécurité publique	45

## CHAPITRE 1

Audit de la gestion du processus de dotation du personnel au Service des ressources humaines

#### **TABLE DES MATIÈRES**

1.	MISE EN CONTEXTE	16
1.1	Généralités	16
1.2	Caractéristiques du processus	17
1.3	Sommaire du processus de dotation du personnel	17
2.	OBJECTIFS DE L'AUDIT	19
3.	PORTÉE ET ÉTENDUE DE L'AUDIT	20
4.	RÉSUMÉ DU TRAVAIL EFFECTUÉ	20
5.	RÉSULTATS DE L'AUDIT	20
6.	BONNES PRATIQUES	21
6.1.	Numérisation des dossiers d'employés	21
6.2.	Intégration du service Internet de candidatures et de SOFE	21
6.3.	Création de critères de recherche rapide pour sélectionner les candidats qu	
	répondent aux exigences minimales	21
6.4.	Création d'un formulaire de suivi pour la dotation d'un poste	22
6.5.	Utilisation d'un conseiller pour chaque service	22
6.6.	Rencontres hebdomadaires entre les conseillers	22
6.7.	Gestion des accès informatiques	22
6.8.	Mise à jour des formations des employés actifs	22
7.	CONSTATS ET RECOMMANDATIONS	23
7.1.	Conformité du processus	23
7.1.1	. Uniformité dans les pratiques	23
7.1.2	. Utilisation de la fiche de suivi	23
7.1.3	3. Code d'éthique	24
7.1.4	l. Procédure et guide d'accueil pour les nouveaux employés	24
7.2.	Services offerts	24
7.2.1	. Définition du rôle des conseillers auprès des services	24
7.2.2	Rétroaction sur le processus de dotation de la part des services	
	utilisateurs	25
7.2.3	8. Transfert des employés à un nouveau poste	25

#### SECTION I — Audit de la performance

7.3.	Optimisation du processus de dotation et développement organisationn	iel 26
7.3.1	1. Planification de la relève	26
7.3.2	2. Évaluation du rendement	27
8.	COMMENTAIRES DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION	28

#### 1. MISE EN CONTEXTE

#### 1.1. Généralités

Selon la saison, la Ville de Saguenay emploie entre 1 600 et 1 800 personnes. Les conditions salariales des cadres sont régies par une politique administrative, alors qu'une convention collective a été signée pour chacun des corps de métier suivants :

- Brigadiers scolaires;
- Cols blancs;
- Cols bleus (incluant quatre sous-conventions pour les employés du miniaréna, du Mont–Fortin, de la ressourcerie et des patinoires, etc.);
- Policiers:
- Pompiers.

Toutes les conventions collectives et toutes les descriptions de postes ont été harmonisées suite à la fusion de 2002.

La dotation de personnel est assurée par le Service des ressources humaines, dont la mission consiste :

- À développer et mettre en place des politiques de gestion des ressources humaines;
- À soutenir les opérations des unités administratives en fournissant des services efficaces de développement, de relations de travail et de dotation;
- À procurer à l'organisation une main-d'œuvre efficace et efficiente, tout en permettant aux employés d'évoluer dans un milieu de travail stimulant et agréable, et ce, dans le respect et l'équité.

#### 1.2. Caractéristiques du processus

Le Service des ressources humaines est responsable de la dotation interne et externe du personnel de la Ville de Saguenay. Suite à une restructuration ayant eu lieu à l'automne 2014, le processus est assuré par la Division de la dotation et des relations de travail qui compte un chef de division, quatre conseillers en ressources humaines et une secrétaire. Chacun des services de la municipalité se voit désigner un conseiller du Service des ressources humaines afin de répondre à leurs demandes.

Pour l'année 2014, le Service des ressources humaines a comblé 97 postes dont 96 ont été comblés à l'interne et 1 à l'externe. De plus, le Service des ressources humaines a participé au recrutement de 297 étudiants, de 5 contractuels et d'un stagiaire. La dotation de personnel est effectuée conformément aux conventions applicables pour chacun des corps de métier.

Il existe plusieurs enjeux au niveau de la dotation de personnel au sein de la Ville. Le fait que les processus soient conventionnés dans cinq groupes d'emploi différents a un grand impact sur la méthodologie utilisée pour combler chacun des postes. De plus, la concurrence du marché de l'emploi concernant le personnel spécialisé rend difficile la dotation de certains postes.

#### 1.3. Sommaire du processus de dotation du personnel

Le processus de dotation est différent pour chaque corps de métier soit :

- Brigadiers scolaires;
- Cols blancs;
- Cols bleus;
- Policiers:
- Pompiers.

Le Service des ressources humaines utilise le logiciel SOFE pour la gestion de ses ressources. Il s'agit du même logiciel qui est utilisé pour la gestion de la rémunération. Il utilise également le logiciel SYGED qui agit comme une base de données contenant, en

version électronique, tous les dossiers des employés.

La planification de la main-d'œuvre se fait annuellement pour les brigadiers scolaires, les pompiers et les policiers. Dans le cas où les banques de candidatures ne sont pas assez importantes, le conseiller procède à un affichage externe.

Les banques de candidatures externes sont des banques ouvertes ce qui veut dire qu'il est possible d'intégrer la banque de candidatures via Internet à n'importe quel moment au cours de l'année. La banque est renouvelable annuellement. Tous les candidats qui sont inscrits à la banque de candidatures reçoivent un courriel les informant qu'ils doivent renouveler et mettre à jour leur profil s'ils sont toujours intéressés à faire partie de la banque de candidatures pour la prochaine année.

Lorsqu'un poste devient vacant, le service communique avec le conseiller en ressources humaines qui lui est attitré afin de l'informer de la libération d'un poste; ils valident alors si le poste est modifié, maintenu ou aboli. Ils déterminent également si un processus de sélection doit être fait et si oui, de quelles étapes il sera constitué.

Généralement, il y a un affichage interne où tous les employés permanents ou temporaires avec et sans droit de rappel peuvent postuler. Il peut arriver qu'il y ait, en même temps, un affichage externe. L'affichage du poste doit se faire en conformité avec la convention collective. Le projet d'affichage doit être envoyé au service pour validation. L'affichage se fait dans les services et sur l'Intranet de la Ville de Saguenay.

Les employés intéressés doivent postuler en ligne ou par écrit pour certains corps d'emplois.

La Division de la dotation et des relations de travail effectue une sélection dans les candidatures en fonction des exigences minimales du poste. Une fois les candidatures triées, le processus de sélection peut débuter. Il peut inclure les étapes suivantes dépendant du corps d'emploi visé :

- Tests de connaissances;
- Entrevues;

#### SECTION I — Audit de la performance

- Tests psychométriques;
- Entrevue structurée avec mises en situation;
- Examen de connaissances théoriques;
- Rencontre entre les équipes d'entrevues pour éliminer des candidats;
- Tests d'aptitudes physiques;
- Tests médicaux;
- Entrevues style « speed meeting »;
- Enquête de caractère;
- Polygraphe.

Les documents utilisés lors du processus de sélection sont rédigés par le conseiller en ressources humaines et approuvés par le service. Ils sont aussi transmis au syndicat.

Par la suite, le conseiller contacte le service afin de l'informer du résultat. L'employé sélectionné reçoit un appel téléphonique du conseiller afin de l'informer de l'obtention du poste. Par le fait même, l'employé doit accepter son nouveau poste sans quoi il sera offert à la personne suivante parmi les candidats retenus selon la liste d'ancienneté; s'il se désiste, il devra le faire de façon officielle. Aussitôt que l'employé est avisé et accepte l'offre, il reçoit immédiatement le titre et le salaire attaché à son nouveau poste où il est affecté au moment convenu par l'employeur.

#### 2. OBJECTIFS DE L'AUDIT

En vertu des articles 107.8 et 107.13 de la *Loi des cités et villes* (L.R.Q. c. C-19), j'ai procédé à un audit du processus de dotation du personnel de la Ville de Saguenay.

Les objectifs de vérification de ce mandat étaient de m'assurer :

- Que le traitement des dossiers de dotation est fait conformément aux politiques en vigueur et aux conventions collectives;
- Que le service offert aux services utilisateurs répond à leurs besoins;
- Que le processus de dotation est optimal.

#### 3. PORTÉE ET ÉTENDUE DE L'AUDIT

L'audit du processus de dotation du personnel a porté sur la période de janvier à octobre 2014.

Les tests ont porté sur les employés couverts par une convention collective et à cet égard, la dotation de postes-cadres n'a pas fait partie de la vérification. Les tests ont été sélectionnés statistiquement et l'échantillon couvrait la majorité des services et des types d'emploi.

#### 4. RÉSUMÉ DU TRAVAIL EFFECTUÉ

Les principaux procédés d'audit suivants ont été utilisés :

- Entretien avec les principaux intervenants au sein de la Ville afin de déterminer les outils en place et les mesures de suivi et de contrôle;
- Examen et analyse de la documentation pertinente;
- Tests et analyses des données;
- Prise de connaissance et tests des systèmes de gestion et des outils utilisés par la Ville.

Je souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé à l'audit pour leur coopération tout au long de ce mandat.

#### 5. RÉSULTATS DE L'AUDIT

Sur la base de l'audit effectué et sous réserve des recommandations détaillées à la section 7 du présent rapport, il appert que :

- Le traitement des dossiers de dotation est fait conformément aux politiques en vigueur et aux conventions collectives;
- Le service offert aux gestionnaires répond généralement à leur besoin;
- Le processus de dotation est optimal.

#### 6. BONNES PRATIQUES

#### 6.1. Numérisation des dossiers d'employés

Au cours de la dernière année, une ressource a été affectée à l'informatisation des dossiers d'employés. Tous les dossiers (format papier) des employés ont été numérisés et classés dans la base de données SYGED. De plus, les documents manquants (exemple : copie de diplôme) dans les dossiers ont été demandés aux employés afin de compléter leur dossier permanent. Cette pratique permet aux conseillers d'obtenir les dossiers des employés en tout temps et de façon rapide. De plus, lorsque les dossiers de dotation sont complétés, ils sont maintenant numérisés par la secrétaire du Service des ressources humaines. Elle les classe dans la section de dotation par numéro d'affichage. Ainsi, la consultation des dossiers est plus rapide.

#### 6.2. Intégration du service Internet de candidatures et de SOFE

Lorsque les candidats postulent via les systèmes Intranet ou Internet, les renseignements se transfèrent automatiquement dans le système SOFE. Cette intégration permet en tout temps de consulter les banques de candidatures. Cela donne aussi un accès plus rapide à toutes les candidatures. Pour les candidats, cette méthode leur permet d'obtenir la même visibilité peu importe le moment où ils envoient leur candidature.

## 6.3. Création de critères de recherche rapide pour sélectionner les candidats qui répondent aux exigences minimales

Des questions sont incluses dans le formulaire de renseignements complété par les candidats, par exemple le nombre d'années d'expérience, le niveau de scolarité et le diplôme obtenu. Les réponses à ces questions sont incluses dans le dossier de l'employé dans SOFE et c'est avec ces critères que les différents tris dans les banques de candidatures peuvent être effectués. Ceci permet de faire ressortir les candidats ayant les qualifications requises pour le poste de façon efficace et efficiente.

#### 6.4. Création d'un formulaire de suivi pour la dotation d'un poste

Le Service des ressources humaines a créé un formulaire de suivi pour les mouvements de main-d'œuvre. Ce formulaire a été créé afin de s'assurer de respecter les différents délais requis par les différentes conventions collectives. Ce document inclut normalement les informations générales du poste, les diverses dates d'échéance selon la convention et le choix final du candidat.

#### 6.5. Utilisation d'un conseiller pour chaque service

Le Service des ressources humaines répartit les conseillers entre les divers services. Ceci fait en sorte que le conseiller connaît davantage le service pour lequel il travaille. Il peut donc répondre plus facilement aux besoins du service qui lui est assigné. De plus, il devient facile de développer des méthodes de travail efficaces.

#### 6.6. Rencontres hebdomadaires entre les conseillers

De façon hebdomadaire, les conseillers se réunissent afin d'échanger sur les différents processus de dotation en cours. Ils peuvent ainsi échanger des informations pour mener à bien leurs dossiers et profiter de l'expérience de chacun.

#### 6.7. Gestion des accès informatiques

Les intervenants qui gèrent les accès informatiques appliquent un suivi rigoureux ce qui évite des pertes ou des fuites d'informations confidentielles.

#### 6.8. Mise à jour des formations des employés actifs

Suite à l'implantation du progiciel SOFE, le service a procédé à la recherche et l'alimentation des dossiers des employés actifs, concernant leurs compétences et les diplômes obtenus, ce qui facilite le traitement lors de processus de dotation.

#### 7. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

#### 7.1. Conformité du processus

#### 7.1.1. Uniformité dans les pratiques

La documentation incluse dans les dossiers de dotation n'est pas uniforme pour tous les dossiers et le classement des documents ne se fait pas toujours de la même façon. Des documents peuvent être classés dans le dossier de dotation ou dans le dossier de l'employé. Ceci fait en sorte que les recherches de document pour une dotation peuvent être plus longues puisqu'il faut se rendre à plus d'un endroit pour obtenir l'information.

#### Recommandation 1:

Je recommande que soit instaurée une méthodologie de classement qui clarifierait quels documents inclure dans un dossier de dotation. Ainsi, la pratique serait uniformisée auprès de tous les conseillers et la consultation des dossiers en serait facilitée.

#### 7.1.2. Utilisation de la fiche de suivi

Les conseillers disposent d'une fiche de suivi afin de s'assurer du respect des délais dictés dans les différentes conventions tout au long du processus de dotation. Ce formulaire leur permet d'inscrire les dates auxquelles les étapes du processus devraient être complétées selon la convention applicable ainsi que les dates auxquelles les étapes ont réellement été accomplies. Le document contient également un espace où inscrire le nom de la personne ayant obtenu le poste et des explications sur les délais ou sur la date d'affectation. Lors des tests, les feuilles de suivi ne contenaient pas toutes les informations requises au niveau des dates et il n'y avait pas de commentaires qui permettaient de comprendre pourquoi les délais de dotation n'avaient pas été respectés dans certains cas. De plus, les corrections suite au désistement des personnes sélectionnées n'étaient pas toujours effectuées, donc le nom de l'employé ayant obtenu le poste sur la fiche de suivi ne correspond pas à celui qui a finalement obtenu le poste. En cas de consultation subséquente d'un dossier, des recherches supplémentaires sont donc nécessaires.

#### **Recommandation 2:**

Je recommande au Service des ressources humaines de revoir avec les conseillers la mise à jour des fiches de suivi afin qu'ils y inscrivent les motifs de non-respect des délais ainsi que le nouveau titulaire du poste en cas de désistement.

#### 7.1.3. Code d'éthique

Lors de l'embauche d'un nouvel employé, il est laissé au soin de l'employé de consulter le code d'éthique de la Ville de Saguenay qui a été adopté en 2012.

#### **Recommandation 3:**

Je recommande qu'à leur embauche, les employés reçoivent une copie du code d'éthique et qu'une lettre mentionnant qu'ils en ont pris connaissance et s'engagent à le respecter soit signée et consignée à leur dossier personnel.

#### 7.1.4. Procédure et guide d'accueil pour les nouveaux employés

Il n'y a pas de procédure d'accueil pour les brigadiers, les cols blancs et les cols bleus suite à l'embauche, qui les informe des valeurs et du fonctionnement de la Ville ainsi que de son service. De plus, il n'existe pas de guide pour les nouveaux employés.

#### Recommandation 4:

Je recommande au Service des ressources humaines d'élaborer une séance d'accueil structurée ainsi qu'un guide pour les nouveaux employés afin de faciliter leur intégration.

#### 7.2. Services offerts

#### 7.2.1. Définition du rôle des conseillers auprès des services

Lors de notre audit, nous avons rencontré quatre services utilisateurs. Pour certains d'entre eux, le rôle des conseillers et du Service des ressources humaines dans le processus de dotation ne semble pas clair. Certains gestionnaires ont des attentes très élevées concernant le niveau de service qui doit être offert et les délais de dotation.

#### Recommandation 5:

Je recommande au Service des ressources humaines de consulter les services utilisateurs et de définir clairement le rôle des conseillers en ce qui a trait à la dotation tout en tenant compte des ressources disponibles. Les services offerts par les conseillers devraient être par la suite clarifiés et transmis aux différents services.

## 7.2.2. Rétroaction sur le processus de dotation de la part des services utilisateurs

Le Service des ressources humaines n'utilise pas de système formel permettant aux services d'évaluer le processus. Le service pourrait créer un questionnaire portant sur quelques points particuliers que les gestionnaires des services utilisateurs pourraient compléter suite à un processus de dotation. Cela permettrait d'évaluer la satisfaction des gestionnaires, de mieux connaître les points à améliorer et d'apporter les correctifs nécessaires.

#### Recommandation 6:

Je recommande au Service des ressources humaines de mettre en place une procédure formelle afin d'évaluer la satisfaction des gestionnaires suite à un processus de dotation.

#### 7.2.3. Transfert des employés à un nouveau poste

Lorsqu'un employé obtient un poste dans un autre service, il arrive que le gestionnaire de l'employé sélectionné le garde pendant une certaine période afin qu'il puisse effectuer un transfert de connaissances, ce qui en soi est une bonne pratique.

Toutefois, il arrive que cette période s'allonge ce qui retarde la chaine des transferts et occasionne, en cas de promotion, des déficits au budget rémunération car le changement de poste est effectif le jour de la nomination.

#### Recommandation 7:

Je recommande au Service des ressources humaines de mettre en place une procédure afin d'assurer un standard lors d'un transfert de connaissances et d'encadrer les délais.

#### 7.3. Optimisation du processus de dotation et développement organisationnel

La masse salariale de la Ville de Saguenay représente 42 % des dépenses prévues au budget 2015. Si on exclut les remboursements en capital et intérêts du service de la dette, les salaires et bénéfices marginaux des employés représentent 54 % du budget de la municipalité. La gestion du capital humain représente donc pour la Ville une activité primordiale à son bon fonctionnement.

Les recommandations qui suivent sont adressées au Service des ressources humaines, car il en est le responsable. Cependant, leurs mises en œuvre ne peuvent se réaliser sans une volonté ferme de la Direction générale et du Conseil de ville.

#### 7.3.1. Planification de la relève

En 2010, un mandat avait été confié à un employé afin de créer un processus pour la planification de la relève. L'employé a toutefois quitté ses fonctions avant de le compléter et le travail n'a pas été repris par une autre personne. Le mandat a donc été abandonné avant que des conclusions sur un processus ne puissent être formulées.

Une démarche a été effectuée de façon ponctuelle pour certains services où les besoins étaient immédiats, mais elle n'a pas été étendue à toute l'organisation.

La planification de la relève est une procédure qui garantit que la municipalité a suffisamment d'employés qualifiés pour répondre à ses objectifs stratégiques. Elle permet de déceler les tâches essentielles exigeant des connaissances particulières afin de conserver l'expertise et la mémoire corporative de l'organisation. De plus, elle permet de cibler les employés qui ont un fort potentiel et de leur permettre de perfectionner leurs compétences.

Au cours des dernières années, le nombre de départs à la retraite a considérablement augmenté à la Ville de Saguenay et cette tendance devrait se poursuivre pendant plusieurs années.

La perte des connaissances des employés expérimentés pourrait réduire considérablement l'efficacité, entraîner des erreurs coûteuses, des problèmes de qualité imprévus ou des interruptions des services.

Recommandation 8:

Je recommande à la direction du Service des ressources humaines de mandater un employé afin de reprendre et de compléter le processus de planification de la relève de la Ville de Saguenay.

#### 7.3.2. Évaluation du rendement

L'évaluation de rendement se fait pour les employés temporaires et pour les employés permanents mutés à un nouveau poste et en période de probation. Lorsque l'employé atteint un certain niveau d'heures travaillées, le responsable du service reçoit un avertissement dans son tableau de bord (SOFE) indiquant qu'il doit compléter une évaluation. Le conseiller reçoit l'information par courriel. Un suivi est effectué par le conseiller en ressources humaines afin de s'assurer que les évaluations sont complétées par les responsables.

Toutefois, pour les employés permanents qui ne sont plus en probation, il n'existe pas de système d'évaluation de rendement.

Or, un système d'évaluation du rendement est une activité essentielle au développement des ressources humaines qui permet de clarifier les attentes de l'employeur, de valoriser les comportements souhaités, d'augmenter l'engagement des employés tout en développant leurs compétences et en corrigeant les sousperformances. Cela favorise la responsabilisation des employés et permet d'augmenter la productivité ainsi que la qualité des biens et services.

Recommandation 9:

Je recommande à la direction du Service des ressources humaines de mettre en place un système d'évaluation de rendement structuré pour tous les employés de la Ville.

#### 8. COMMENTAIRES DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

Cette section présente les commentaires des différents responsables quant à chacune des recommandations ainsi que l'échéancier de réalisation.

NO	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
1	Je recommande que soit instaurée une méthodologie de classement qui clarifierait quels documents inclure dans un dossier de dotation. Ainsi, la pratique serait uniformisée auprès de tous les conseillers et la consultation des dossiers en serait facilitée	En accord.	Service des ressources humaines.	Mai 2015.
2	Je recommande au Service des ressources humaines de revoir avec les conseillers la mise à jour des fiches de suivi afin qu'ils y inscrivent les motifs de non-respect des délais ainsi que le nouveau titulaire du poste en cas de désistement.	En accord.	Service des ressources humaines.	Mai 2015.
3	Je recommande qu'à leur embauche, les employés reçoivent une copie du code d'éthique et qu'une lettre mentionnant qu'ils en ont pris connaissance et s'engagent à le respecter soit signée et consignée à leur dossier personnel.	En accord.	Service des ressources humaines.	Mai 2015.
4	Je recommande au Service des ressources humaines d'élaborer une séance d'accueil structurée ainsi qu'un guide pour les nouveaux employés afin de faciliter leur intégration.	En accord.	Service des ressources humaines.	En cours pré- sentement et durant l'année 2015.

NO	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
5	Je recommande au Service des ressources humaines de mettre en place une procédure de rétroaction afin de sonder la satisfaction des gestionnaires par rapport à des points déterminés dans le déroulement du processus de dotation.	En accord avec le principe car ce sont nos clients. Par contre informellement cela se fait déjà.	Service des ressources humaines.	Subséquem- ment à la recomman- dation no 6.
6	Je recommande au Service des ressources humaines de consulter les services utilisateurs et de définir clairement le rôle des conseillers en ce qui a trait à la dotation tout en tenant compte des ressources disponibles. Les services offerts par les conseillers devraient être par la suite clarifiés et transmis aux différents services.	En accord.	Service des ressources humaines.	Fin 2015.
7	Je recommande au Service des ressources humaines de mettre en place une procédure afin d'assurer un standard lors d'un transfert de connaissances et d'encadrer les délais.	En accord.	Service des ressources humaines.	En lien avec les négociations actuellement en cours.
8	Je recommande à la direction du Service des ressources humaines de mandater un employé afin de reprendre et de compléter le processus de planification de la relève de la Ville de Saguenay.	Sans être défini clairement il existe une planification de la relève comme il s'est fait aux polices ou comme il se fait aux pompiers actuellement. Planifier la relève revient en partie à chacun des directeurs de service en collaboration avec les ressources humaines.	Service des ressources humaines.	En lien avec les ressources humaines disponibles. Processus en continu. Il se peut qu'en 2015 certains services fassent l'objet d'une analyse plus détaillée en ce qui a trait à une planification de relève.
9	Je recommande à la direction du Service des ressources humaines de mettre en place un système d'évaluation de rendement structuré pour tous les employés de la Ville.	En accord.	Service des ressources humaines.	En cours actuellement.

## CHAPITRE 2

Audit de la gestion du processus des requêtes et plaintes au Service des communications

#### **TABLE DES MATIÈRES**

1.	MISE EN CONTEXTE	33
1.1	Historique	33
1.2	Fonctionnement	34
1.3	Logiciel Somum	37
1.4	Ressources humaines	37
1.5	Outils utilisés par les préposés pour être en mesure de répondre	
	aux citoyens	38
1.6	Évaluation du service aux citoyens	38
2.	OBJECTIFS DE L'AUDIT	38
3.	PORTÉE ET ÉTENDUE DU MANDAT	39
4.	RÉSUMÉ DU TRAVAIL EFFECTUÉ	39
5.	RÉSULTATS DE L'AUDIT	39
6.	BONNES PRATIQUES	40
6.1	Questions et réponses standardisées	40
6.2	Requêtes demandant une intervention immédiate	40
6.3	Utilisation du logiciel d'appel automatisé Somum	41
6.4	Appels ayant dépassés le délai critique	41
6.5	Reddition de comptes aux élus	41
7.	CONSTATS ET RECOMMANDATIONS	41
7.1	Évaluation du service fourni par la Division des relations avec les citoy	ens 41
7.2	Reddition de comptes	42
7.3	Ressources humaines	43
8.	COMMENTAIRES DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION	44

#### 1. MISE EN CONTEXTE

#### 1.1 Historique

C'est en 2005 que le projet d'instaurer un système de requêtes et plaintes à la Ville de Saguenay a pris forme. Un groupe de travail fut alors formé afin d'évaluer l'implantation d'un tel système sur tout le territoire de la Ville de Saguenay.

Les constats du groupe de travail furent qu'il existait trop de portes d'entrée à la Ville de Saguenay pour répondre aux demandes des citoyens, que le traitement des requêtes était différent d'un arrondissement à l'autre et d'un service à l'autre, que certaines requêtes des citoyens se perdaient et que le manque d'uniformité entre les systèmes utilisés ne permettait pas d'obtenir des indicateurs de gestion.

Suite à la réorganisation des services municipaux en 2007, les élus décidaient de créer la Division des relations avec les citoyens au sein du Service des communications avec le mandat de procéder à la refonte du processus des requêtes, plaintes et demandes d'informations.

Les objectifs poursuivis<sup>1</sup> par cette refonte étaient les suivants :

- Améliorer la performance en termes de réponse aux citoyens, qualité et de délais;
- Mettre en place une organisation et des pratiques de travail compétitives simples et qui faciliteront l'imputabilité et le suivi;
- Harmoniser le service entre les arrondissements de Chicoutimi, de Jonquière et de La Baie dans tous les services de la Ville de Saguenay;
- Améliorer l'image de la Ville de Saguenay face aux citoyens.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Résolution VS-CE-2007-2191 adoptée le 29 octobre 2007

### SECTION I — Audit de la performance

Suite à l'analyse des systèmes informatiques utilisés dans certaines villes du Québec pour gérer les requêtes et plaintes, l'équipe de projet optait pour un logiciel maison développé par le Service des ressources informationnelles.

En mars 2008, un projet pilote démarrait avec la gestion des matières résiduelles de la Division de l'environnement et du développement durable du Service des travaux publics.

Suite au succès obtenu, la Division des relations avec les citoyens a poursuivi l'intégration des différents services de la municipalité.

À ce jour, les Services suivants ont été intégrés :

- Régie des événements (tous les services municipaux concernés);
- Bureaux d'arrondissements;
- Hydro-Jonquière:
- Immeubles (lampadaires pour les arrondissements de Chicoutimi et La Baie);
- Travaux publics.

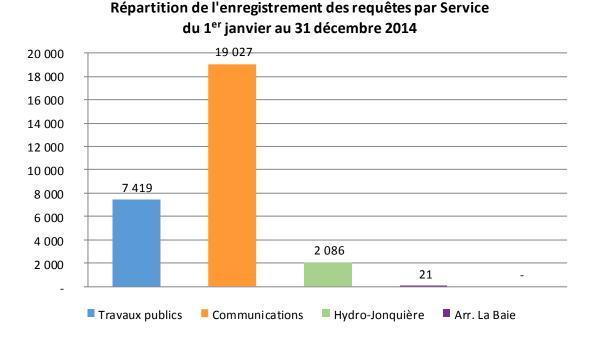
#### 1.2 Fonctionnement

Lorsqu'un citoyen a besoin d'une information, veut signaler un problème particulier ou a une requête de service à formuler, il peut communiquer avec la Ville de Saguenay par téléphone, par courriel, en personne ou via le Web et Facebook. La plupart des demandes des citoyens sont cependant effectuées par téléphone.

Les prises d'appel pour le système des requêtes et plaintes se font principalement par les employés de la division des relations avec les citoyens. En 2014, 99 525 appels ont été acheminés à cette division.

Des employés des Services des travaux publics et d'Hydro-Jonquière répondent également aux demandes des citoyens et ont accès au système pour la création de requêtes.

En 2014, 28 553 requêtes de service ont été enregistrées dans le système.



Pour chaque type de requête (déneigement, matière résiduelle, fuite d'eau, lampadaire, panne électrique, etc.) le système propose aux préposés une série de questions spécifiques qui ont été *paramétrisées* lors de l'implantation de chaque service, et ce, en fonction de la nature de l'appel.

Les requêtes sont transmises automatiquement par le système aux personnes responsables de chaque type d'intervention dans les différents services.

Les requêtes qui demandent une intervention immédiate sont déjà prédéfinies dans le système informatique. Dans ce cas, le contremaître responsable reçoit immédiatement, par courriel, les informations nécessaires.

Lorsqu'il s'agit d'une requête qui implique des sous-contractants, un courriel les avise ainsi que le contremaître responsable à la Ville de Saguenay.

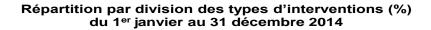
Une requête de service peut engendrer plusieurs interventions. Ainsi, un bris d'aqueduc majeur exigera des travaux de signalisation, de réparation des canalisations et de pavage. Subséquemment à la réparation initiale, des travaux supplémentaires de pavage ou de réparation de pelouse pourraient être nécessaires. Chaque intervention

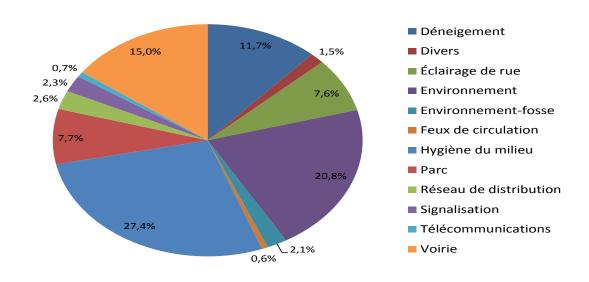
#### SECTION I — Audit de la performance

est donc enregistrée dans le système distinctement afin de s'assurer que tous les travaux nécessaires seront réalisés.

En 2014, les 28 553 requêtes enregistrées ont donné lieu à la création de 35 003 interventions.

Le graphique qui suit illustre la répartition en pourcentage des types d'interventions de services.

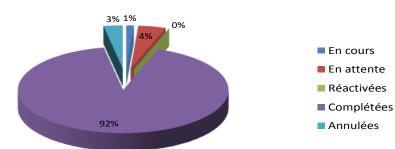




Des délais standards de suivi pour chaque type d'intervention sont déjà prédéterminés dans le système. Lorsqu'une requête dépasse le délai normal d'exécution, le système génère automatiquement un rappel par courriel au contremaitre responsable de

l'intervention. De plus, si la requête atteint le statut « état critique », un courriel est transmis automatiquement au supérieur immédiat du responsable.

Le graphique suivant illustre le statut au 31 décembre des interventions relatives aux requêtes reçues en 2014.



Statut des interventions au 31 décembre 2014

#### 1.3 Logiciel Somum

En parallèle au système des requêtes et plaintes, la Division des relations avec les citoyens utilise le logiciel *Somum*. Cet outil permet de transmettre rapidement par appels automatisés de l'information aux citoyens. Lorsqu'un évènement majeur survient sur le territoire telles une interruption d'aqueduc, une panne d'électricité ou une fermeture de rue, l'information est transmise via Somum, par ligne téléphonique, aux citoyens du secteur visé. De plus, l'information est également transmise aux services internes et aux fournisseurs externes concernés.

Un avis « Info travaux » est également envoyé aux médias régionaux et l'information est également affichée sur le site internet de la Ville de Saguenay.

#### 1.4 Ressources humaines

La Division des relations avec les citoyens du Service des communications compte, en plus de la chef de division, sur trois personnes assignées à la réception des appels. En

plus de répondre aux demandes des citoyens, les employés sont également responsables de la mise à jour du système de requêtes et plaintes, du support à la mise à jour des informations sur le site WEB, du suivi des « Infos travaux » et des avis de SOMUM. De plus, elles reçoivent tous les appels généraux de la Ville de Saguenay (99 525 appels en 2014).

Un seul des postes est régulier, les deux autres employés ont un statut temporaire. Il n'existe pas encore de description de tâches pour ces deux postes.

### 1.5 Outils utilisés par les préposés pour être en mesure de répondre aux citoyens

- Système informatisé de requêtes et plaintes;
- Base de données cartographique JMap;
- Google Map;
- Logiciel Somum système d'appel automatisé;
- Site internet de la Ville de Saguenay.

#### 1.6 Évaluation du service aux citoyens

Lors de l'implantation du projet, le service a utilisé des clients mystères afin de valider la qualité des informations fournies. Depuis ce temps, aucun autre test n'a été fait.

#### 2. OBJECTIFS DE L'AUDIT

L'audit de la gestion du processus des requêtes et plaintes avait pour objectif d'évaluer dans quelle mesure le cadre de contrôle mis en place par l'administration municipale permet de :

- S'assurer que les requêtes et plaintes sont traitées efficacement et en temps opportun;
- S'assurer qu'il existe des mécanismes de reddition de comptes;
- S'assurer que les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires au bon fonctionnement du service sont mises en place.

#### 3. PORTÉE ET ÉTENDUE DU MANDAT

L'audit a eu lieu en novembre et décembre 2014 et a porté sur la période du 1<sup>er</sup> janvier au 25 novembre 2014 inclusivement.

Les tests ont été sélectionnés statistiquement et l'échantillon couvrait les différents services où le système a été implanté ainsi que différents types de requêtes.

#### 4. RÉSUMÉ DU TRAVAIL EFFECTUÉ

Les principaux procédés d'audit suivant ont été utilisés :

- Entretiens avec les principaux intervenants au sein de la Ville de Saguenay afin de déterminer les outils en place, les mesures de contrôle et de suivi;
- Examen et analyse de la documentation pertinente;
- Documentation et tests sur le suivi des requêtes selon le type d'équipement;
- Prise de connaissance et tests des systèmes de gestion et des outils utilisés par la Ville de Saguenay;
- Documentation et tests au niveau de la sécurité informatique.

Je souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé à l'audit pour leur coopération tout au long de ce mandat.

#### 5. RÉSULTATS DE L'AUDIT

Sur la base de l'audit effectué et sous réserve des recommandations détaillées à la section 7 du présent rapport, il appert que :

 Le système de plaintes et requêtes permet de traiter les demandes efficacement et en temps opportun;

#### SECTION I — Audit de la performance

- Le système offre de multiples possibilités au niveau de la reddition de comptes, mais les différents intervenants l'utilisent peu;
- Le service dispose des ressources matérielles et financières nécessaires à son fonctionnement, mais il n'y a pas de stabilité assurée au niveau des ressources humaines.

#### 6. BONNES PRATIQUES

La Division des relations avec les citoyens du Service des communications a bénéficié lors de l'implantation initiale et lors du déploiement du projet pilote du support d'une firme de consultant.

Toutes les autres phases d'implantation ont été réalisées avec les ressources existantes de la Ville de Saguenay au travers de leurs tâches habituelles.

Malgré l'ampleur du projet, le personnel impliqué a réussi à implanter un service performant répondant aux requêtes des citoyens et facilitant le travail des différents services.

Nous avons relevé les bonnes pratiques suivantes :

#### 6.1 Questions et réponses standardisées

Les questions et réponses des employés affectés aux requêtes des citoyens sont effectuées selon des standards préétablis au départ. Le citoyen obtient donc le même service lors d'un appel et la Ville de Saguenay s'assure ainsi que les normes de qualité identifiées sont respectées.

#### 6.2 Requêtes demandant une intervention immédiate

Les situations qui nécessitent une intervention immédiate sont clairement identifiées dans le système et sont transférées immédiatement aux contremaîtres afin que ces requêtes soient traitées en priorité. Cette pratique permet de réduire les risques de blessures et de dommages matériels pour les citoyens.

#### 6.3 Utilisation du logiciel d'appel automatisé Somum

La Division des relations avec les citoyens est également responsable d'aviser les citoyens des différents travaux ou interruptions de service sur le territoire. Puisqu'il s'agit de la même équipe qui gère les requêtes et plaintes des citoyens, la Division des relations avec les citoyens a mis en place une procédure de communication efficace qui permet d'aviser immédiatement la population dès qu'un évènement affecte un secteur particulier.

#### 6.4 Appels ayant dépassé le délai critique

De façon hebdomadaire, le système envoie automatiquement aux contremaîtres concernés un rappel pour les requêtes ayant dépassé le délai de traitement normal. Pour les requêtes ayant dépassé le délai critique, un courriel est également envoyé au supérieur du contremaitre. Cette étape permet d'éviter que certaines requêtes soient oubliées dans le système.

#### 6.5 Reddition de comptes aux élus

Les élus municipaux reçoivent aux 15 jours, la liste de toutes les requêtes qui ont été enregistrées dans leur district respectif. Cela leur permet d'être informés des besoins des citoyens de leur quartier.

#### 7. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

#### 7.1 Évaluation du service fourni par la Division des relations avec les citoyens

Lors de l'implantation du service, certains tests par des clients mystères ont été effectués afin d'évaluer la qualité des réponses et du service offert aux citoyens. Cette pratique n'a toutefois pas été poursuivie.

La plupart des autres villes disposant d'un système de requêtes et plaintes utilisent également un mécanisme qui enregistre de façon aléatoire un nombre déterminé d'appels téléphoniques par préposé. Cela permet aux responsables d'évaluer si le personnel affecté à la prise d'appel répond selon les standards établis par la Ville de Saguenay.

Recommandation 1:

Je recommande au Service des Communications de mettre en place un mécanisme afin d'évaluer périodiquement la qualité des réponses et du service offert aux citoyens.

#### 7.2 Reddition de comptes

Deux des principaux objectifs visés par l'implantation du système de requêtes et plaintes étaient de :

- Améliorer la performance en termes de réponse aux citoyens, qualité et de délais;
- Mettre en place une organisation et des pratiques de travail compétitives simples et qui faciliteront l'imputabilité et le suivi.

À l'heure actuelle, il n'existe aucun indicateur permettant de s'assurer que ces objectifs ont été atteints.

Le logiciel des requêtes et plaintes offre de multiples possibilités de rapports existants et certains autres peuvent être configurés selon les besoins spécifiques de l'utilisateur. Ces rapports peuvent fournir toute l'information nécessaire pour que les élus, la direction ou les services utilisateurs puissent mesurer la qualité et l'efficience des services fournis aux citoyens directement par la Ville de Saguenay ou par des souscontractants. Or, très peu de services les utilisent.

De plus, aucune reddition de comptes formelle n'est faite par le Service des communications à la Direction générale ou aux élus sur le nombre de requêtes traitées, sur les délais de réponses, sur les points sensibles ou à améliorer.

Recommandation 2:

Je recommande au Service des Communications de produire périodiquement :

 Un rapport aux directions des services utilisateurs incluant certaines données et indicateurs de mesure clé;  Une reddition de comptes à la Direction générale et aux élus portant sur l'ensemble des données touchant les requêtes et plaintes.

#### 7.3 Ressources humaines

La Division des relations avec les citoyens compte trois employés assignés au service téléphonique; un seul poste est occupé par un employé régulier, les deux autres étant des employés temporaires. Bien que le salaire des employés occasionnels soit inclus dans le budget du Service des communications, les postes n'ont pas encore été créés de façon permanente, bien que le système des requêtes et plaintes soit en place depuis plus de six ans.

Les personnes qui occupent actuellement ces postes ont le statut d'employés temporaires. Considérant les règles des conventions collectives, il est difficile de prévoir quels employés obtiendront leur permanence dans ces postes. Or, la formation d'un préposé exige une période minimale de 6 mois compte tenu de la masse d'informations que doivent connaître les personnes assignées à ces fonctions. De plus, ces postes requièrent un savoir-être exemplaire qui ne convient pas à tous les profils de personnalité.

Il devient donc capital que les postes soient comblés le plus rapidement possible.

**Recommandation 3:** 

Je recommande que la Ville de Saguenay crée de façon permanente les postes de préposés afin d'assurer la continuité des opérations.

#### 8. COMMENTAIRES DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

Cette section présente les commentaires des différents responsables quant à chacune des recommandations ainsi que l'échéancier de réalisation.

NO	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
1	Je recommande au Service des Communications de mettre en place un mécanisme afin d'évaluer périodiquement la qualité des réponses et du service offert aux citoyens.	En accord.	Service des Communications.	Automne 2015.
2	Je recommande au Service des Communications de produire périodiquement :  • Un rapport aux directions des services utilisateurs incluant certaines données et indicateurs de mesure clé;  • Une reddition de comptes à la Direction générale et aux élus portant sur l'ensemble des données touchant les requêtes et plaintes.	En accord.	Service des Communications.	Décembre 2015.
3	Je recommande que la Ville de Saguenay crée de façon permanente les postes de préposés afin d'assurer la continuité des opérations.	En accord.	Service des Communications.	Sera présentée lors de la préparation du budget 2016.

# CHAPITRE 3

Audit de la gestion des pièces à conviction au Service de la sécurité publique

#### **TABLE DES MATIÈRES**

1.	MISE EN CONTEXTE	47
1.1	Encadrement légal	47
1.2	Ressources humaines	48
1.3	Outils utilisés	48
2.	OBJECTIFS DE L'AUDIT	48
3.	PORTÉE ET ÉTENDUE DU MANDAT	49
4.	RÉSUMÉ DU TRAVAIL EFFECTUÉ	49
5.	RÉSULTATS DE L'AUDIT	49
6.	CONSTATS ET RECOMMANDATIONS	50
6.1	Cartes d'accès	50
6.2	Accès aux locaux externes au quartier général	51
6.3	Gestion des pièces à conviction	51
6.3.	1 Pièces à conviction — Salle transitoire	51
6.3.2	2 Chaine de possession	52
6.3.	3 Balance dans la salle transitoire	53
6.3.4	4 Contrôle et suivi des pièces à conviction	53
6.4	Ressources humaines, matérielles et financières	57

#### 1. MISE EN CONTEXTE

Le Service de la sécurité publique de Saguenay a pour mission d'offrir aux citoyens un service professionnel et de qualité de maintien de l'ordre social par la prévention et la répression du crime.

L'un des objectifs du service est de prévenir le crime et les infractions, en rechercher les auteurs et les citer en justice.

Afin d'atteindre cet objectif, le Service de la sécurité publique doit disposer d'un lieu sécurisé où tous les biens saisis et trouvés sur les lieux d'un crime ou lors d'une enquête sont conservés.

Selon le guide des pratiques et procédures policières, une pièce à conviction est « toute chose susceptible de faire la preuve de la perpétration d'une infraction, saisie, reçue ou retenue aux fins d'enquête ou pour production devant un tribunal ». Il peut s'agir entre autres d'argent, de véhicule, de drogue, d'arme à feu, d'enregistrement vidéo ou d'échantillon sanguin.

À la Ville de Saguenay, les pièces à conviction sont entreposées dans cinq lieux physiques différents.

Au moment de notre audit, environ 10 000 pièces à conviction étaient conservées.

#### 1.1 Encadrement légal

Plus de 15 lois différentes encadrent la gestion des pièces à conviction. Un système de gestion rigoureux est essentiel afin de limiter les risques de perte, de fraude ou de contamination des pièces à conviction. À cet effet, le Service de la sécurité publique a émis plusieurs directives afin de contrôler le travail des policiers et des civils qui manipulent des pièces à conviction.

La conservation des pièces à conviction doit s'effectuer dans des lieux sécurisés et leur accès doit être limité uniquement aux personnes autorisées.

#### 1.2 Ressources humaines

La gestion des pièces à conviction est sous la responsabilité de la Direction des enquêtes. Une technicienne est responsable de veiller à l'application des contrôles physiques, de l'exactitude de la tenue des dossiers et de la conformité des politiques. Elle est secondée par un commis à mi-temps.

#### 1.3 Outils utilisés

Le suivi des pièces à conviction est actuellement effectué sur un fichier Excel.

Outre l'utilisation des fichiers *Excel*, les intervenants utilisent les outils suivants :

- Module d'information policière MIP, CIPIQ et CRPQ;
- Portail canadien des armes à feu;
- Progiciel RADAR;
- Logiciel JAVA (gestion des enquêtes);
- Logiciel des cartes d'accès Sphinx;
- Suite Microsoft Office.

#### 2. OBJECTIFS DE L'AUDIT

L'audit de la gestion des pièces à conviction avait pour objectif d'évaluer dans quelle mesure le cadre de contrôle mis en place par le Service de la sécurité publique permet de :

- S'assurer que les accès aux bâtiments et aux locaux où sont entreposés les pièces à conviction et les biens trouvés ou saisis sont contrôlés rigoureusement;
- S'assurer que les pratiques entourant la gestion des pièces à conviction respectent les directives et procédures émises par le Service de la sécurité publique et sont conformes aux lois en vigueur;
- S'assurer que les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires au bon fonctionnement du service sont mises en place.

#### 3. PORTÉE ET ÉTENDUE DU MANDAT

L'audit a eu lieu en février et mars 2015 et a porté sur les années 2011 à 2014 inclusivement.

Les tests ont été sélectionnés de façon aléatoire et l'échantillon couvrait les différents types de pièces à conviction.

La vérification portait sur les pratiques et processus mis en place pour conserver les pièces à conviction de leur arrivée au lieu de conservation à leur destruction ou libération.

#### 4. RÉSUMÉ DU TRAVAIL EFFECTUÉ

Les principaux procédés d'audit suivant ont été utilisés :

- Entretiens avec les principaux intervenants au sein du Service de la sécurité publique afin de déterminer les outils en place, les mesures de contrôle et de suivi;
- Examen et analyse de la documentation pertinente;
- Tests sur le suivi des pièces à conviction;
- Examen des emplacements physiques des pièces et des mesures de protection en place;
- Prise de connaissance et tests des systèmes de gestion et des outils utilisés.

Je souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé à l'audit pour leur coopération tout au long de ce mandat.

#### 5. RÉSULTATS DE L'AUDIT

Sur la base de l'audit effectué et sous réserve des recommandations détaillées à la section 6 du présent rapport, il appert que :

 Les accès aux bâtiments et aux locaux où sont entreposés la plupart des pièces à conviction et les biens trouvés ou saisis sont contrôlés adéquatement;

#### SECTION I — Audit de la performance

- Les pratiques entourant la gestion des pièces à conviction ne respectent pas toujours les directives et procédures émises par le Service;
- Les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires au bon fonctionnement du service ne sont pas toutes en place afin de permettre au Service de la sécurité publique d'exercer les contrôles nécessaires à la gestion des pièces à conviction.

#### 6. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

#### 6.1 Cartes d'accès

Les accès aux locaux du quartier général sont contrôlés grâce au logiciel Sphinx. Chaque employé du Service de la sécurité publique a une carte informatisée personnelle qui lui donne accès seulement aux locaux auxquels il est autorisé.

Dans le cas du local où sont conservées les pièces à conviction, au quartier général, seuls les employés qui y travaillent et leur supérieur immédiat y ont accès.

Ce local des pièces à conviction est bien sécurisé et seules les personnes autorisées peuvent y pénétrer.

Lors de notre audit, nous avons toutefois constaté que deux personnes qui avaient déjà été affectées temporairement par le passé aux pièces à conviction avaient encore accès à ce local selon la liste extraite des détenteurs des cartes autorisées aux « exhibits ».

Recommandation 1 : Je recommande au Service de la sécurité publique d'instituer une procédure afin de vérifier périodiquement la conformité des accès autorisés aux détenteurs des cartes.

#### 6.2 Accès aux locaux externes au quartier général

La Sécurité publique de la Ville de Saguenay dispose de quatre autres emplacements où sont conservées des pièces à conviction. Nous avons pu constater que, dans la plupart de ces endroits, des améliorations pourraient être apportées.

Recommandation 2 : Je recommande au Service de la sécurité publique de revoir la sécurité générale des emplacements autres qu'au quartier

général où sont conservées des pièces à conviction.

#### 6.3 Gestion des pièces à conviction

La collecte, la manipulation et la conservation des pièces à conviction sont des étapes essentielles afin de garantir le succès d'une enquête. À cet égard, les précautions apportées par les enquêteurs, les policiers et la technicienne sont fondamentales. Le transfert des pièces (chaine de possession) doit être consigné rigoureusement de leur collecte jusqu'à leur libération. Il est également primordial que les pièces à conviction soient consignées dans des registres mis à jour régulièrement et vérifiées périodiquement. Finalement, le retour au propriétaire ou la destruction des pièces à conviction après le processus doit être effectué conformément aux directives et lois applicables.

#### 6.3.1 Pièces à conviction — Salle transitoire

Nous avons remarqué que le registre des pièces à conviction de la salle transitoire des pièces à conviction n'est pas toujours signé par deux policiers contrairement aux directives.

Lors de notre présence à la salle des pièces à conviction, nous avons assisté à l'ouverture par la technicienne de la cueillette des lots de la salle transitoire. Nous avons pu constater la présence d'erreurs d'inscription faites par les policiers. La technicienne doit alors trouver la source de l'erreur, corriger l'erreur, contacter le policier pour lui faire valider la correction. Nous croyons qu'il n'appartient pas à la technicienne de corriger les lots en erreur car elle perd ainsi un temps précieux qu'elle ne peut

consacrer à son travail.

À l'heure actuelle, le supérieur hiérarchique des enquêteurs signe un document de suivi de dossier global. La Direction devrait exiger que le supérieur s'assure que la description des pièces à conviction et que les quantités inscrites sont exactes et signe également le formulaire prescrit à titre de contrôle.

**Recommandation 3 :** Afin de minimiser les risques d'erreurs d'inscription, je recommande au Service de la sécurité publique d'exiger :

- Que le formulaire de contrôle des pièces à conviction soit vérifié par le supérieur hiérarchique et signé par ce dernier à titre de contrôle;
- Que le registre des pièces à conviction soit toujours signé par un deuxième policier;
- Que la technicienne, en cas d'erreur d'inscription ou si le registre n'est pas signé par un deuxième policier, retourne le lot au supérieur afin qu'il prenne les mesures nécessaires auprès des policiers concernés.

#### 6.3.2 Chaine de possession

Pour la majorité des dossiers que nous avons vérifiés, la chaine de possession n'était pas documentée correctement. Or, pour assurer la protection de chacun des intervenants, il est essentiel que chaque mouvement de pièces à conviction soit consigné rigoureusement. La technicienne devrait s'assurer que la procédure soit strictement respectée.

Recommandation 4 : Je recommande au Service de la sécurité publique d'exiger que la chaine de possession des pièces à conviction soit rigoureusement documentée et que des vérifications périodiques soient effectuées.

#### 6.3.3 Balance dans la salle transitoire

La balance servant à peser la drogue dans la salle transitoire n'est pas fixée de façon permanente.

Recommandation 5 : Je recommande au Service de la sécurité publique de faire

fixer la balance servant à peser la drogue dans la salle

transitoire des pièces à conviction.

#### 6.3.4 Contrôle et suivi des pièces à conviction

Bien que la salle des pièces à conviction ait été déménagée il y a à peine trois ans dans un nouveau local plus grand et mieux adapté, il manque déjà d'espace et le local est encombré. Plusieurs facteurs expliquent cet état de fait :

#### Support informatique

Le suivi des pièces à conviction se fait actuellement sur un fichier Excel. Au moment de notre audit, les responsables n'étaient pas en mesure de nous dire le nombre exact de pièces à conviction conservées. De nombreuses erreurs d'inscription dans le fichier ont été décelées lors de nos tests.

Il n'existe pas non plus de contrôles informatiques ou manuels permettant de s'assurer que toutes les inscriptions ont été faites et que toutes les actions ont été prises (libération ou destruction des lots).

En 2007, le Service de sécurité publique a fait l'acquisition d'un logiciel de données policières. Ce logiciel possède un module permettant de gérer les pièces à conviction. Les premiers tests sur le module des pièces à conviction ont été faits en 2013. À ce jour, le logiciel n'est pas encore implanté.

À la lumière des tests que nous avons effectués, il parait évident que le fichier utilisé actuellement ne permet pas de s'assurer de l'intégrité des opérations et du suivi de l'inventaire des pièces à conviction. C'est un outil de travail qui a été développé lorsqu'il n'existait pas d'autres alternatives.

L'implantation du module des pièces à conviction du logiciel de données policières a été retardée à plusieurs reprises compte tenu d'absences prolongées et de réorganisation.

La Direction actuelle et les responsables sont convaincus de la nécessité d'améliorer les outils de gestion et de contrôle des pièces à conviction. Pour y arriver, l'implantation d'un outil informatisé doit être envisagée le plus rapidement possible.

#### Inventaire physique

Selon les informations obtenues, le dernier inventaire physique des objets autres que la drogue et les armes à feu a été fait en 2012 lors du déménagement. Il n'existe toutefois pas de feuilles de décompte et les ajustements ont été faits directement sur le fichier Excel.

Dans le cas des armes à feu, un policier assigné aux travaux légers (SST) a fait une bonne partie du ménage pour la durée de son assignation en 2013. Concernant les drogues, la technicienne n'est pas en mesure de nous dire à quand remonte le dernier décompte physique.

Actuellement, il n'existe pas un système d'inventaire systématique.

Selon les directives du Ministère de la Sécurité publique, un inventaire physique des pièces à conviction doit être fait au moins une fois aux deux ans. Selon la description de fonction de la technicienne en gestion documentaire et pièces à conviction, elle doit procéder à une prise d'inventaire annuelle.

Nos tests d'audit ont révélé qu'il existait de nombreux écarts entre la liste de suivi Excel et les pièces à conviction conservées. Un inventaire physique systématique périodique aurait permis de déceler rapidement ces problèmes.

#### Suivi des dossiers des pièces à conviction

L'un des moyens à prendre, afin de s'assurer que les actions quant aux pièces à conviction sont effectuées en temps opportun, est de faire le suivi des listes des dates d'agenda. Au moment de notre audit, la technicienne ne recevait plus les listes depuis

au moins six mois. Ces listes permettent entre autres d'identifier les pièces à conviction qui sont prêtes à être libérées. Ce contrôle permet de s'assurer que le suivi des pièces à conviction est à jour et permet également de libérer le local.

#### Contrôle des armes à feu

Selon le portail canadien des armes à feu, il y aurait 792 armes détenues à la Sécurité Publique de Saguenay. Selon la technicienne, c'est plutôt 500 ou 600 armes qui sont détenues compte tenu de doublons dans le portail. Environ 100 armes sont actuellement prêtes pour la destruction.

L'entreposage des armes à feu se fait dans la voûte des armes à feu sur des râteliers conçus à cette fin. Or, certaines armes entreposées dans le râtelier ne sont pas neutralisées car sinon, elles ont tendance à tomber. Nous avons également constaté lors de notre audit que plusieurs armes à feu se retrouvent à l'extérieur de la voûte dans le local des pièces à conviction.

#### Entreposage et destruction des pièces à conviction

Certains secteurs du local où sont entreposées des pièces à conviction ne sont pas couverts par le champ de vision d'une caméra de surveillance.

Lorsque requise, la destruction des pièces à conviction est effectuée par la technicienne et le commis tel que prévu dans leur description de tâches. Cependant, la destruction est faite sans témoin par une seule personne à la fois. De plus, la disposition des objets se fait dans une poubelle hors du champ de la caméra de surveillance.

#### Remise des pièces à conviction libérées

La remise des pièces à conviction libérées par la cour à leur propriétaire est effectuée par la technicienne et le commis. Or, il est très long et laborieux de rejoindre et de retrouver les propriétaires. Les objets s'accumulent dans les bureaux des pièces à conviction et peuvent y rester des mois. Il serait opportun de revoir la procédure afin de faciliter la tâche des personnes affectées aux pièces à conviction.

### SECTION I — <u>Audit de la performance</u>

Recommandation 6:

Je recommande au Service de la sécurité publique de procéder le plus rapidement possible à l'implantation d'un logiciel de gestion des pièces à conviction.

Recommandation 7:

Je recommande au Service de la sécurité publique de procéder le plus rapidement possible à un décompte physique des pièces à conviction et à la mise en place d'un inventaire permanent fiable.

Recommandation 8:

Je recommande au Service de la sécurité publique de faire modifier les râteliers afin que toutes les armes à feu qui y sont entreposées puissent être neutralisées.

Recommandation 9:

Je recommande au Service de la sécurité publique de publier une directive à l'effet que toutes les armes à feu soient entreposées dans la voute prévue à cet effet et de faire des vérifications périodiques.

**Recommandation 10:** 

Je recommande au Service de la sécurité publique de :

- Faire installer une caméra de surveillance du côté des rangements où sont entreposées et détruites les pièces à conviction lorsque libérées;
- De publier une directive à l'effet que la destruction et la disposition des pièces à conviction se fassent toujours en présence d'un témoin.

Recommandation 11:

Je recommande au Service de la sécurité publique de se pencher sur la méthode actuelle de remise des pièces à conviction à leur propriétaire lorsqu'elles sont libérées par la cour afin qu'elle soit plus efficace et efficiente.

#### 6.4 Ressources humaines, matérielles et financières

Afin d'améliorer le suivi et le contrôle des pièces à conviction, nous croyons qu'un changement de cap important doit être fait. Le Service de la sécurité publique doit se doter d'outils performants, de méthodes de travail efficaces et de procédés de contrôle afin de s'assurer de la bonne gestion de ce secteur d'activité.

Tel que recommandé à la section précédente, l'implantation d'un outil informatisé de gestion des pièces à conviction est impérative afin de disposer d'un outil performant. La direction doit statuer le plus rapidement possible si elle poursuit avec le logiciel qu'elle possède déjà ou si elle choisit un autre système. Un logiciel aiderait la consultation, permettrait de diminuer le nombre de recherches inutiles et les erreurs d'inscription retrouvées dans le fichier Excel actuellement utilisé. De plus, il faciliterait le suivi de la chaine de possession, permettrait le rappel des dates d'agenda et fournirait des outils pour l'inventaire. Toutefois, cette implantation doit s'accompagner d'une revue des méthodes de travail et des procédés de contrôle.

À l'heure actuelle, il existe un procédurier aux « exhibits » très sommaire. Seule la technicienne affectée aux pièces à conviction connait tous les détails du processus complet. Compte tenu de la complexité de la gestion des pièces à conviction et du traitement différent selon la nature des pièces (drogue, arme, vélo, échantillon sanguin)



il y aurait lieu de documenter et de tenir à jour de façon précise très chacune des étapes du à processus partir de la saisie des biens jusqu'à leurs libérations ou destructions. Cela permettrait de conserver l'expertise et d'assurer la continuité des opérations en cas d'absence de la technicienne. Des procédures de contrôle doivent également être élaborées et appliquées périodiquement sur le travail effectué par le personnel affecté aux pièces à conviction.

Nous avons vérifié auprès de trois villes de taille comparable à Saguenay le nombre d'employés affectés à la gestion des pièces à conviction. Selon les informations obtenues, les autres villes utilisent sensiblement le même nombre de ressources. Les villes consultées affectent cependant aux pièces à conviction du personnel policier. Il y aurait lieu pour la Direction de la sécurité publique de pousser plus loin les recherches auprès de ces autres villes pour valider leur fonctionnement et de vérifier s'il ne serait pas plus approprié de faire exécuter certaines tâches par du personnel policier (identification des armes à feu, contrôle de la drogue, remise de biens).

L'implantation d'un nouveau système requiert beaucoup de temps, de détermination et ne peut être réalisée sans l'élaboration d'un plan d'action. La Direction de la sécurité publique doit pouvoir compter sur un chargé de projet qui aura la crédibilité et l'autorité nécessaire pour effectuer les changements requis autant auprès du personnel civil que des policiers.

Recommandation 12:

Je recommande au Service de la sécurité publique de procéder à une revue des méthodes de travail et des procédés de contrôle de la gestion des pièces à conviction et à la documentation détaillée des processus de la saisie des biens jusqu'à leurs libérations ou destructions.

Recommandation 13:

Je recommande au Service de la sécurité publique d'analyser la structure actuelle de fonctionnement de la gestion des pièces à conviction et de valider si certaines tâches ne devaient pas être confiées à du personnel policier.

Recommandation 14 : Je recommande au Service de la sécurité publique :

- De statuer le plus rapidement possible sur le logiciel de gestion des pièces à conviction;
- D'élaborer un plan d'action afin de procéder à l'implantation du logiciel de gestion des pièces à conviction;
- De nommer un chargé de projet responsable de la révision des méthodes de travail, des procédés de contrôle et de l'implantation du logiciel de gestion des pièces à conviction.

### SECTION II — Audit de conformité



CHAPITRE 4 —	
Audit de la gestion des petites caisses	63
CHAPITRE 5 —	
Organismes recevant des subventions annuelles de 100 000 \$ et plus	69

# CHAPITRE 4

Audit de la gestion des petites caisses

#### **TABLE DES MATIÈRES**

1.	MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR EFFECTUER LE SUIVI DES RECOM-	
	MANDATIONS DE LA VÉRIFICATION DE LA GESTION DES PETITES	
	CAISSES	65
2.	MISE EN CONTEXTE	65
3.	OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION	65
4.	ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION	66
5.	RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	66
6	CONSTATS ET RECOMMANDATIONS ·	67

#### 1. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR EFFECTUER LE SUIVI DES RECOM-MANDATIONS DE LA VÉRIFICATION DE LA GESTION DES PETITES CAISSES

Dans le cadre du rapport annuel 2011 de la vérificatrice générale, la gestion des petites caisses à la Ville de Saguenay avait fait l'objet d'une vérification. Deux recommandations avaient alors été émises. Afin de vérifier la mise en application des recommandations, nous avons procédé en décembre 2014 au décompte des 25 mêmes petites caisses qui avaient fait l'objet de l'audit en 2011.

#### 2. MISE EN CONTEXTE

Il y a 78 petites caisses à la Ville de Saguenay. Le montant total des fonds répartis dans les petites caisses est de 33 315 \$. En 2014, des dépenses totales de 71 068 \$ ont été faites via les petites caisses. Dépendamment des besoins des différents services, le montant des petites caisses varie entre 25 \$ et 1000 \$. Il y a deux types de petites caisses : les fonds de caisse et les petites caisses. Les fonds de caisse sont utilisés comme fonds de change pour les endroits où il y a des encaissements de revenus. Les petites caisses, quant à elles, contiennent des montants moins importants et sont utilisées pour payer des petites dépenses en argent comptant.

#### 3. OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION

La valeur totale des petites caisses représente un montant peu significatif par rapport à l'actif total de la Ville. Cependant, en tenant compte de leur simplicité d'utilisation et de leur vulnérabilité à la fraude, ces fonds représentent des actifs qui doivent être encadrés par une bonne politique de gestion.

Les objectifs visés par le mandat étaient de s'assurer que :

- Tous les déboursés sont supportés par des pièces justificatives;
- Les pièces justificatives sont approuvées;
- Les petites caisses balancent;
- La sécurité physique des petites caisses est assurée.

#### 4. ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION

La vérification des petites caisses a été effectuée le 5 décembre 2014 en avant-midi. Nous avons sélectionné les mêmes petites caisses qui avaient fait l'objet de la vérification en 2011. Les responsables des petites caisses sélectionnées n'ont pas été avisés préalablement afin de préserver le facteur d'imprévisibilité et ainsi accroître la fiabilité des résultats.

Seules les petites caisses ont été testées, les fonds de caisse étant décomptés régulièrement.

Ainsi, 25 tests de décompte-surprise ont été effectués simultanément, soit neuf tests dans l'arrondissement de Chicoutimi, neuf dans l'arrondissement de Jonquière et sept dans l'arrondissement de La Baie.

#### 5. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

Sur la base de la vérification effectuée et sous réserve des constats et recommandations détaillés à la section 6 de ce présent rapport, il appert que :

- La majorité des déboursés sont supportés par des pièces justificatives;
- La majorité des pièces justificatives sont approuvées;
- Quelques décomptes des petites caisses ont révélé des écarts entre 5 \$ et
   10 \$ et des écarts de plus de 10 \$;
- La sécurité physique des petites caisses est adéquate.

La répartition des résultats est la suivante :

Arrondissement	Nombre de petites caisses testées	Aucun écart (ou moins de 5 \$)	Écart entre 5 et 10 \$	Écart de plus de 10 \$
Chicoutimi	9	6	2	1
Jonquière	onquière 9 7		1	1
La Baie 7 4		4	1	2
Total	25	17	4	4

Dix-sept sur 25 (ou 68 %) balançaient ou présentaient un écart minime et non important.

Quatre (ou 16 %) présentaient un écart entre 5 \$ et 10 \$. De ces écarts, trois représentent un surplus qui a pu être expliqué par le responsable, alors qu'un présente un déficit qui n'a pu être expliqué.

Finalement, quatre vérifications (ou 16 %) ont révélé un écart plus grand que 10 \$. De ces écarts, deux représentent des déficits et un représente un surplus par rapport au montant supposé être maintenu dans la petite caisse et ont pu être expliqués par le personnel responsable. L'autre écart présente un déficit et a été expliqué après la visite des vérificateurs et une pièce justificative se rapprochant du montant manquant a été fournie pour balancer la caisse.

#### 6. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

#### Constats:

 Plusieurs pièces justificatives ne sont pas approuvées. Dans certains cas, elles sont approuvées par le supérieur seulement au moment de balancer la caisse;

- Une petite caisse n'avait pas été balancée depuis huit (8) mois;
- Trois (3) petites caisses présentent des factures de plus de 100 \$, alors que selon la politique le maximum accepté est de 100 \$;
- Certaines petites caisses ont comme pièces justificatives des copies de facture au lieu de la copie originale;
- Une petite caisse présente un surplus de 10 \$ et plus; le responsable avait mis de son argent personnel dans la caisse, car il n'avait plus d'argent pour fonctionner;
- Le Service de la trésorerie et de l'évaluation croit avoir fait réaliser un seul décompte-surprise depuis l'émission du premier rapport en 2012. Aucune pièce justificative n'a cependant pu être retracée à cet effet. Or pour être efficace, un contrôle doit être exercé périodiquement dans une année;
- Plusieurs responsables de petites caisses ignoraient l'existence d'une directive sur les petites caisses.

**Recommandation 1 :**  Je recommande à la Direction générale de réactualiser la directive sur les petites caisses et de s'assurer de sa diffusion.

Recommandation 2 : Je recommande au Service de la trésorerie et de l'évaluation d'effectuer périodiquement des décomptes-surprises de petites caisses. Bien qu'il s'agisse de montants peu importants en regard de l'actif total de la municipalité, les risques d'erreur et de fraude y sont plus grands étant donné qu'il s'agit d'argent comptant.

# CHAPITRE 5

Organismes recevant des subventions annuelles de 100 000 \$ et plus

#### SECTION II — Audit de conformité

#### **TABLE DES MATIÈRES**

1.	MISE EN CONTEXTE	71
2.	ARTICLE DE LOI	71
3.	OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	72
4.	RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	72

#### 1. MISE EN CONTEXTE

En vertu de la *Loi des cités et villes*, toute organisation recevant une subvention de 100 000 \$ et plus, doit faire vérifier ses états financiers. Son vérificateur externe doit faire parvenir au vérificateur général une copie des états financiers accompagnés de son rapport d'audit et de tout autre document résumant ses constatations ou recommandations remises au conseil d'administration ou aux dirigeants de celle-ci.

#### 2. ARTICLE DE LOI

L'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* définit les obligations des personnes morales concernées et de leur vérificateur externe :

#### 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 :

- Des états financiers annuels de cette personne morale;
- De son rapport sur ces états;
- 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 :

- Mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;
- 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.

2001, c.25, a.15.

#### 3. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

En vertu de l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*, j'ai effectué une revue de conformité afin de m'assurer que tous les organismes qui reçoivent une subvention d'au moins 100 000 \$ ont produit des états financiers accompagnés d'un rapport d'audit de l'auditeur indépendant.

Ma revue a consisté à obtenir les états financiers des organismes et de m'assurer qu'ils se conformaient à l'article 107.9.

Les organismes n'ayant pas tous la même fin d'exercice, ma revue a porté sur les états financiers pour les exercices qui se sont terminés au cours de l'année 2014.

Je n'ai pas procédé à une revue des comptes de ces organismes relativement à l'utilisation de la subvention reçue de la Ville.

#### 4. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014, 28 organismes ont reçu une subvention de 100 000 \$ et plus de la Ville de Saguenay.

Nous avons reçu 26 états financiers des vérificateurs externes ou directement des organismes. Malgré nos démarches, deux (2) organismes ne nous ont pas fait parvenir leurs états financiers à la date de l'impression du rapport.

Des 26 états financiers, 16 étaient accompagnés d'un rapport de l'auditeur indépendant tel que prévu par la loi.

Dix (10) des états financiers reçus n'ont pas fait l'objet d'une vérification ce qui ne respecte pas les exigences de la loi. Ils étaient accompagnés pour six (6) d'entre eux d'un rapport de mission d'examen et d'un avis au lecteur pour les quatre (4) autres.

	TABLEAU DE CONFORMITÉ			
		ÉTATS FIN	ANCIERS	
	NOM DE L'ORGANISME OU PERSONNE MORALE	AUDITÉS	NON AUDITÉS	
1	Administration portuaire de Saguenay	X		
2	Association des centres-villes de Chicoutimi inc.		х	
3	Camping de Jonquière inc.		X	
4	Centre des retraités de l'arrondissement de Chicoutimi (CRAC) inc.	X		
5	Conseil des Arts		X	
6	Contact Nature Rivière-à-Mars	Х		
7	Corporative habitation l'Esperance			
8	Corporation du Musée de la défense aérienne de Bagotville	Х		
9	Corporation du Théâtre du Palais Municipal	Х		
10	Diffusion Saguenay inc.	Х		
11	Festival International Des Rythmes Du Monde	Х		
12	Hébergement Plus	X		
13	Corporation du Musée du Saguenay-Lac-Saint-Jean et du site de la Pulperie	Х		

	TABLEAU DE CONFORMITÉ				
		ÉTATS FIN	ANCIERS		
	NOM DE L'ORGANISME OU PERSONNE MORALE	AUDITÉS	NON AUDITÉS		
14	Jonquière en musique		х		
15	La maison des Jeunes l'Évasion inc.	X			
16	Le Patro de Jonquière inc	X			
17	Maison d'Accueil pour sans-abri de Chicoutimi inc.	X			
18	Maison pour tous St-Jean-Eudes		X		
19	Maison Lechêne		X		
20	Musée du Fjord	X			
21	Partenaires Centre-Ville de Jonquière (PCVJ) inc.	х			
22	Promotion Saguenay	X			
23	Résidence St-Jean-Eudes				
24	Saguenay en neige inc.		х		
25	Société Bélu inc.		х		
26	Société d'aménagement de la Rivière-aux-sables inc.		х		
27	Société de gestion de la zone portuaire	х			
28	Zone Talbot	_	Х		

### SECTION III —

### Suivi des recommandations des exercices antérieurs



CHAPITRE 6 —	
Vérification de la conformité des appels d'offres et du processus des contrats octroyés	77
CHAPITRE 7 — Vérification de la gestion des cartes d'approvisionnement	85
CHAPITRE 8 — Vérification de l'optimisation des ressources de la gestion des services techniques des bibliothèques de la Ville de Saguenay	
CHAPITRE 9 — Vérification de la conformité du système de gestion de la paie et des ressources humaines	93
CHAPITRE 10 — Tableau des recommandations des exercices antérieurs	99

Vérification de la conformité des appels d'offres et du processus des contrats octroyés

### **MANDAT**

J'ai procédé au suivi de la vérification de la conformité des appels d'offres et du processus de suivi des contrats octroyés. Les travaux relatifs à ce suivi ont eu lieu en décembre 2014.

Les résultats de la vérification initiale ont été publiés dans le chapitre 2 du rapport de la vérificatrice générale pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010. L'objectif visé était de vérifier si le processus d'appels d'offres et de suivi de contrats de la municipalité était conforme aux lois et politiques de la municipalité.

### **CONCLUSION GÉNÉRALE**

En date de décembre 2014, sur un total de onze recommandations, sept étaient appliquées et quatre recommandations n'étaient pas encore appliquées.

Nous avons validé avec les responsables pourquoi certaines recommandations n'ont pas encore été appliquées. Voici leurs explications :

- La recommandation quatre portait sur l'évaluation de rendement des fournisseurs. La Ville ne l'a pas encore mis en application compte tenu de la complexité du processus. Toutefois, on prévoit à moyen terme la mise en place de cette pratique pour les contrats de construction de moins de 100 000 \$.
- Les recommandations cinq, sept et dix portaient toutes sur le suivi et la gestion des contrats. L'application de ces recommandations a été retardée dans l'attente de la création d'un bureau de projets qui n'a pas encore été mis en place en date du 19 mai 2015.

Le tableau ci-après résume la situation quant à l'application de mes recommandations.

NO.	RECOMMANDATION	APPLIQUÉE	EN COURS D'APPLICATION	NON APPLIQUÉE
1	Le Service de l'approvisionnement devrait mettre davantage d'emphase sur la planification des besoins afin de limiter les situations de défaut vis-à-vis le respect des délais légaux qui doivent être accordés aux soumissionnaires à des situations d'urgence et ainsi éviter toutes contestations possibles dans l'octroi d'appels d'offres.	х		
2	La Ville de Saguenay, comme les autres municipalités du Québec, devra réviser sa politique d'approvisionnement pour en faire une politique de gestion contractuelle afin de se conformer aux nouvelles dispositions de la loi qui devront être mises en application au plus tard le 1er janvier 2011. Cette nouvelle politique devra obligatoirement prévoir les mesures suivantes, telles que mentionnées dans le Répertoire des exemples de mesures pouvant faire partie de la politique de gestion contractuelle d'un organisme municipal préparé par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire:  1- Des mesures visant à s'assurer que tout soumissionnaire ou l'un de ses représentants n'a pas communiqué ou tenté de communiquer, dans le but d'influencer, avec un des membres du comité de sélection relativement à la demande de soumissions pour laquelle il a présenté une soumission;  2- Des mesures favorisant le respect des lois applicables qui visent à lutter contre le truquage des offres;  3- Des mesures visant à assurer le respect de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme (L.R.Q., c. T-11.011) et du Code de déontologie des lobbyistes adopté en vertu de cette loi;	X		

NO.	RECOMMANDATION	APPLIQUÉE	EN COURS D'APPLICATION	NON APPLIQUÉE
	4- Des mesures ayant pour but de prévenir les gestes d'intimidation, de trafic d'influence ou de corruption;			
	5- Des mesures ayant pour but de prévenir les situations de conflits d'intérêts;			
	6- Des mesures ayant pour but de prévenir toute autre situation susceptible de compromettre l'impartialité et l'objectivité du processus de demandes de soumissions			
	et de la gestion du contrat qui en résulte; 7- Des mesures visant à encadrer la prise de décision ayant			
	pour effet d'autoriser la modification d'un contrat.			
3	Que ce soit imposé ou non, la Ville de Saguenay devrait rédiger un code d'éthique et celui-ci devrait être communiqué et expliqué à tous les employés de la Ville. Ceci permettrait de fournir un cadre de référence ou un guide afin de permettre à chacun des employés d'agir en tout temps de façon responsable.	x		
4	La politique d'achat devrait inclure un mécanisme d'évaluation des biens et services. Pour les appels d'offres de moins de 100 000 \$, on pourrait écarter de l'invitation les fournisseurs dont on reconnaît le caractère médiocre des biens livrés et/ou des services rendus. Pour ce faire et afin d'éviter tout préjudice réel ou apparent aux fournisseurs potentiels, cette évaluation doit être bien documentée et des faits solides doivent appuyer cette conclusion.			X
5	La politique de suivi des contrats de l'ancienne ville devrait être révisée en profondeur et mise à jour pour tenir compte des particularités et de la réalité actuelles de la Ville suite à la fusion. En donnant un cadre directeur et uniforme aux employés du service, ceci permettrait :			X

NO.	RECOMMANDATION	APPLIQUÉE	EN COURS D'APPLICATION	NON APPLIQUÉE
	Une meilleure coordination des efforts;			
	Une amélioration de l'efficacité des processus;			
	D'aider à la formation des nouveaux employés afin			
	qu'ils apprennent dès le début les bonnes actions à			
	<ul> <li>poser dans le cadre de leurs fonctions;</li> <li>Que les nouveaux employés et les plus anciens aient</li> </ul>			
	un guide de référence pour leurs tâches quotidiennes.			
	Cette politique devrait faire preuve d'une certaine souplesse			
	afin de tenir compte du degré d'effort requis selon			
	l'importance des projets en cours.			
6	Lorsqu'un projet est terminé, le total des coûts réels pour			
	chaque contrat versus le montant prévu au contrat octroyé,			
	le total des avenants ainsi que l'explication des écarts	Х		
	observés devraient faire l'objet d'une reddition de compte, dans un premier temps à la Direction générale et aux élus			
	par la suite.			
7	Un outil de gestion financière des projets devrait être			
	développé pour permettre à la direction de suivre			
	l'avancement des projets du point de vue financier et aider à			
	la prise de décision par la disponibilité des informations			Х
	financières en temps opportun. Pour ce faire, une analyse en			
	profondeur des besoins et des outils disponibles devrait être effectuée avec l'aide de professionnels en information			
	informatique et financière.			
8	En l'absence du directeur du Service du génie, les			
	demandes de paiement pour les projets dont le cadre			
	autorisé à approuver les documents administratifs agit	X		
	également à titre de chargé de projet devraient être			
	autorisées par une personne de niveau hiérarchique			

NO.	RECOMMANDATION	APPLIQUÉE	EN COURS D'APPLICATION	NON APPLIQUÉE
	supérieur, comme par exemple le directeur général de la Ville de Saguenay, avant l'émission du chèque.			
9	Des analyses de prix plus poussées pour établir les estimés			
	devraient être faites afin qu'ils soient plus fiables et que les			
	différents intervenants dans le processus d'appels d'offres			
	soient en mesure de juger si les soumissions reçues sont			
	raisonnables et représentent un juste prix, et ce, pour tous			
	les types de projets réalisés par la Ville.			
	Compte tenu qu'à compter du 1er avril 2011 les estimés des	X		
	contrats de 100 000 \$ et plus devront être publiés sur le site			
	Internet de la Ville en vertu des nouvelles dispositions			
	législatives, l'estimé se doit d'être le plus juste possible afin d'éviter toute contestation dans la négociation avec les			
	fournisseurs et démontrer une saine gestion par l'octroi de			
	contrats à des montants se rapprochant des estimés			
	effectués préalablement.			
10	Dans les cas où un autre organisme que le Service du génie			
	pilote un projet de construction, le Service du génie devrait			
	toujours être impliqué dès le début afin de faire profiter de			X
	son expertise et de ses connaissances et produire un estimé			^
	plus près de la réalité et plus utile aux fins de l'évaluation du			
	caractère raisonnable des soumissions reçues.			

NO.	RECOMMANDATION	APPLIQUÉE	EN COURS D'APPLICATION	NON APPLIQUÉE
11	Les élus devraient se doter d'une politique relative à l'approbation des modifications aux contrats qui inclura un niveau d'approbation supplémentaire. Dans le contexte propre à la Ville de Saguenay, où de nombreux projets sont réalisés annuellement sous la supervision de plusieurs chargés de projets à l'interne et à l'externe et dont plusieurs sont très importants en termes financiers, la Ville doit se doter de mesures d'approbation plus structurées.  Une telle politique permettra d'éviter que tout le fardeau de la responsabilité repose sur une seule personne, soit le directeur du Service du génie, et permettra une transparence accrue dans l'approbation et la gestion des contrats.	X		

Vérification de la gestion des cartes d'approvisionnement

### **MANDAT**

J'ai procédé au suivi de la vérification de la gestion des cartes d'approvisionnement. Les travaux relatifs à ce suivi ont eu lieu en décembre 2014.

Les résultats de la vérification initiale ont été publiés dans le chapitre 3 du rapport de la vérificatrice générale pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010. Les objectifs de ce mandat étaient de s'assurer que :

- L'implantation des cartes d'approvisionnement a atteint les objectifs visés;
- Le processus est conforme à la politique d'approvisionnement;
- Le processus est bien documenté;
- Le processus fait état des contrôles mis en place, biens conçus et appliqués efficacement.

### **CONCLUSION GÉNÉRALE**

En date de décembre 2014, sur un total de sept recommandations, six étaient appliquées, et la recommandation no 7 était en cours d'application.

Le tableau ci-après résume la situation quant à l'application de mes recommandations.

NO.	RECOMMANDATION	APPLIQUÉE	EN COURS D'APPLICATION	NON APPLIQUÉE
1	Je recommande à la direction d'établir et de rédiger une procédure écrite régissant l'émission et l'utilisation des cartes d'approvisionnement. Cette procédure devrait spécifier le type ainsi que les limites d'achat pouvant être effectué avec ces cartes. La procédure devrait également prévoir la responsabilité des utilisateurs ainsi que les recours en cas de mauvais usage des cartes d'approvisionnement.	x		

NO.	RECOMMANDATION	APPLIQUÉE	EN COURS D'APPLICATION	NON APPLIQUÉE
2	Je recommande que le Service de la trésorerie et de l'évaluation mette à la disposition des coordonnatrices administratives du Service des immeubles et équipements motorisés et du Service de sécurité incendie le nouvel outil informatique développé par l'institution financière en leur fournissant les rapports qui permettent l'identification des situations de fractionnement.	x		
3	Afin d'assurer la validité des achats ainsi que l'intégrité des informations produites par le système d'entretien préventif, je recommande que l'inscription du numéro de bon de travail sur la facture soit exigée avant de procéder au traitement de cette dernière.	X		
4	Afin de contrer les achats injustifiés, les contremaîtres doivent approuver systématiquement les factures en apposant leurs initiales sur la facture et ils devraient être avisés lorsqu'ils ne l'ont pas fait.	x		
5	Je recommande que la coordonnatrice administrative du Service des immeubles et équipements motorisés :  • Vérifie périodiquement sur base d'échantillonnage les achats faits dans la même journée, chez un même fournisseur, par les mêmes employés;  • Rencontre les contremaîtres responsables des employés afin d'analyser les pertes potentielles de temps;  • Examine avec les contremaîtres les mesures correctrices lorsqu'elles s'avèrent nécessaires.	X		

NO.	RECOMMANDATION	APPLIQUÉE	EN COURS D'APPLICATION	NON APPLIQUÉE
6	Afin de m'assurer de l'application des mesures de contrôle, je recommande que le commis qui fait l'appariement des factures aux relevés VISA laisse une trace (signature ou initiales) sur le relevé mensuel de l'institution financière comme preuve de vérification.	X		
7	<ul> <li>Le service de la trésorerie et de l'évaluation donne accès aux informations pertinentes produites par le nouvel outil informatique fourni par l'institution financière au Service de l'approvisionnement;</li> <li>Qu'une analyse périodique des achats effectués par le biais des cartes soit effectuée par le Service d'approvisionnement afin de cibler les ententes éventuelles pour les achats ponctuels ou les biens en inventaire.</li> </ul>		X	

Vérification de l'optimisation des ressources de la gestion des services techniques des bibliothèques de la Ville de Saguenay

### **MANDAT**

J'ai procédé au suivi de la vérification de la gestion des services techniques de la division bibliothèque. Les travaux relatifs à ce suivi ont eu lieu en décembre 2014.

Les résultats de la vérification initiale ont été publiés dans le chapitre 3 du rapport de la vérificatrice générale pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011. Les objectifs de ce mandat étaient de s'assurer que :

- Les services techniques des bibliothèques répondent au mandat qui leur est confié;
- Le processus et les procédés de travail utilisés sont performants;
- Les processus sont bien documentés et une reddition de comptes appropriée est réalisée.

### **CONCLUSION GÉNÉRALE**

En date de décembre 2014, sur un total de dix recommandations, six étaient appliquées, et quatre étaient en cours d'application.

Suite à une réorganisation globale des services techniques des bibliothèques, les

quatre

recommandations
en cours devraient
être appliquées au
cours des deux
prochaines années
grâce au
regroupement des
services
techniques en un
seul lieu physique.
De plus, la politique



d'élagage des documents a été adoptée et appliquée et l'harmonisation de la codification des collections des différentes bibliothèques est grandement avancée.

Le tableau ci-après résume la situation quant à l'application de mes recommandations.

NO.	RECOMMANDATION	APPLIQUÉE	EN COURS D'APPLICATION	NON APPLIQUÉE
1	Je recommande à la direction des bibliothèques de revoir la tâche de la responsable des services techniques afin que cette dernière puisse se concentrer sur les tâches de gestion conditionnellement à ce que l'achat des documents soit confié à la bibliothécaire professionnelle.	X		
2	Tel que préconisé dans le rapport technique produit en 2008, je recommande à la direction des bibliothèques de recourir à la méthode des envois d'offices pour au moins 30 % des achats afin d'optimiser les acquisitions de livres.	x		
3	Je recommande à la direction des bibliothèques de compléter le plus rapidement possible la politique de développement des collections qui devrait obligatoirement inclure des normes sur l'élagage des documents.		X	
4	Afin d'éviter les déplacements successifs des documents qui s'avèrent improductifs, je recommande à la direction des bibliothèques d'analyser la possibilité de regrouper tout le personnel des services techniques à un même endroit physique. Le cas échéant, la direction pourrait revoir la distribution des tâches et analyser la possibilité de regrouper au même endroit le personnel ayant à manipuler les livres.		X	
5	Je recommande à la direction de mettre en place une méthode systématique de traitement des priorités des documents reçus afin de mettre à la disposition des citoyens le plus rapidement possible les volumes en demande.	x		

NO.	RECOMMANDATION	APPLIQUÉE	EN COURS D'APPLICATION	NON APPLIQUÉE
6	Dans une perspective de diminuer les coûts et de mieux utiliser le personnel des services techniques, je recommande à la direction d'analyser en collaboration avec le Service de l'approvisionnement la possibilité d'impartir la totalité de la reliure faite à l'interne et de prévoir des exigences en matière de délais de livraison pour les documents reliés à l'externe.	х		
7	<ul> <li>Dans le but d'augmenter l'efficience du traitement du matériel audio-vidéo, je recommande à la direction :</li> <li>De procéder à l'acquisition d'un numériseur afin de reproduire les pochettes du matériel audiovisuel acquis;</li> <li>De revoir si le traitement de ce matériel ne pouvait pas être confié, en tout ou en partie, à un commis plutôt qu'à une technicienne en documentation.</li> </ul>	X		
8	Je recommande à la direction d'analyser les différentes possibilités afin d'harmoniser la codification des collections des bibliothèques de Chicoutimi, Jonquière et La Baie qui ne le sont pas encore et de présenter un plan en bonne et due forme avec un échéancier et les coûts afférents pour prise de décision.		x	
9	Je recommande à la direction de profiter de la revue des procédés et processus afin de procéder à leur documentation.  Je recommande à la direction de développer des indicateurs	X		
10	de performance qui leur permettra d'évaluer le rendement des services techniques de la bibliothèque.		Х	

Vérification de la conformité du système de la gestion de la paie et des ressources humaines

### **MANDAT**

J'ai procédé au suivi de la vérification de la conformité du système de gestion de la paie et des ressources humaines. Les travaux relatifs à ce suivi ont eu lieu en décembre 2014.

Les résultats de la vérification initiale ont été publiés dans le chapitre 4 du rapport de la vérificatrice générale pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011. Les objectifs de vérification de ce mandat en ce qui a trait au processus de la paie et de gestion des ressources humaines, étaient de s'assurer que :

- Que des contrôles pertinents ont été conçus et mis en place et qu'ils sont efficaces:
- Que la mise à niveau du système de gestion de la paie et des ressources humaines *Sofe* est complétée et que le système fonctionne adéquatement;
- Que les fonctionnalités du système de gestion de la paie et des ressources humaines sont performantes, complètes et bien exploitées par les utilisateurs;
- Que l'organisation et la répartition des tâches sont adéquates et optimales.

### **CONCLUSION GÉNÉRALE**

En date de décembre 2014, sur un total de dix recommandations, sept étaient appliquées, deux étaient en cours d'application et une recommandation n'était pas appliquée.

La recommandation no 8 non appliquée suggérait à la municipalité de signer une entente de confidentialité avec le fournisseur informatique par souci de prévention et pour une meilleure protection en cas de divulgation de renseignements confidentiels. D'ailleurs, selon les meilleures pratiques de gestion reconnues en matière de gestion informatique, de telles ententes devraient toujours être conclues dans le cadre de mandats où l'information est sensible et confidentielle.

Selon les responsables du Service de la trésorerie et de l'évaluation, une telle entente n'est pas nécessaire car elle s'appuie sur la confiance envers le fournisseur.

Notre recommandation ne visait pas à remettre en question la probité de celui-ci mais plutôt d'assurer à la municipalité un recours en cas de divulgation accidentelle de renseignements confidentiels et d'éventuelles poursuites que la Ville pourrait encourir.

Le tableau ci-après résume la situation quant à l'application de mes recommandations.

NO.	RECOMMANDATION	APPLIQUÉE	EN COURS D'APPLICATION	NON APPLIQUÉE
1	Je recommande à la direction du Service de la trésorerie et			
	de l'évaluation de refaire périodiquement la tournée de tous	x		
	les services afin de vérifier les procédés de travail et de vérification utilisés pour le traitement de la paie et de	X		
	s'assurer de l'uniformisation des pratiques.			
2	En attendant que l'analyse de l'intégration de Radar et SOFE			
_	soit réalisée, je recommande à la direction du Service de la			
	trésorerie et de l'évaluation de réviser les procédés de			
	vérification effectués pour le traitement de la paie au Service		Х	
	de la sécurité publique afin d'éliminer ceux qui sont répétitifs			
	sans que cela n'affecte l'exactitude des informations			
	enregistrées dans les deux systèmes.			
3	Je recommande à la direction du Service des ressources			
	informationnelles de modifier les accès au système SOFE en	X		
	imposant un changement périodique des mots de passe.			
4	Je recommande au Service des ressources informationnelles			
	d'instaurer un contrôle afin qu'un mot de passe soit requis à	Х		
	chaque fois qu'un usager veut passer du mode « veille » au			
	mode « actif ».			

NO.	RECOMMANDATION	APPLIQUÉE	EN COURS D'APPLICATION	NON APPLIQUÉE
5	Je recommande qu'une revue des profils soit effectuée afin que le profil d'usager appelé « Saguenay » soit attribué aux seuls usagers qui en ont besoin pour l'exécution de leurs tâches.	x		
6	Je recommande que le rapport des modifications des banques soit produit chaque semaine et remis à la chef de division comptabilité afin qu'elle l'analyse et l'approuve.	x		
7	Je recommande qu'une revue périodique des accès à SOFE par les techniciens en soutien des progiciels soit formalisée afin de permettre l'accès uniquement aux employés qui en ont besoin et limiter les caractéristiques d'accès à ce dont ils ont besoin.	x		
8	Par souci de prévention et pour une meilleure protection en cas de divulgation de renseignements confidentiels, je recommande à la direction de signer une entente de confidentialité avec son fournisseur. D'ailleurs, dans une optique de saines pratiques de gestion, de telles ententes devraient toujours être conclues dans le cadre de mandats où l'information est sensible et confidentielle.			x
9	Afin d'optimiser le travail de saisie des commis des services utilisateurs, je recommande aux responsables du projet SOFE de procéder à court terme à l'analyse de la problématique de l'imputation des salaires des employés, considérant qu'à l'heure actuelle, cela occasionne une double saisie dans le système SOFE et les fichiers Excel utilisés dans les services.		x	

NO.	RECOMMANDATION	APPLIQUÉE	EN COURS D'APPLICATION	NON APPLIQUÉE
10	Je recommande qu'une liste à jour des modifications apportées au système, avec une brève description des impacts de la modification, soit maintenue et conservée. De			
	plus, afin de pouvoir détecter si des modifications inappropriées et non autorisées ont été effectuées, un rapport devrait être produit dans lequel toutes les modifications faites à SOFE ainsi que l'initiateur de chaque modification seraient listées. Ce rapport serait revu et approuvé par la chef de division comptabilité.	X		

### Tableau des recommandations des exercices antérieurs

Le tableau suivant recense les recommandations des trois derniers rapports du vérificateur général qui n'étaient pas encore appliquées au 31 décembre 2013 et fait état de leur avancement au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 2014. L'état évolutif de chacune des recommandations est déterminé sur la foi des informations fournies par la Direction générale de la Ville de Saguenay. Ces informations font sporadiquement l'objet d'un suivi spécifique de la part du vérificateur général.

Recommandations

	MR: Rapport sur la gestion des matières résiduelles.				
	R: Rapport sur la gestion des réclamations.				
		ır la gestion des reve			
	RD. Rapport su	ii la gestion des reve	ilus divers.		
	TAL: Rapport sui	r la tarification des acti	vités de loisirs.		
	Appliquée en	En cours	Non		
	2014	d'application	appliquée		
Recommandation MR-2009-03					
Que la Ville se dote d'un plan de					
communication relatif à la gestion des					
matières résiduelles tel que prévu à son		v			
plan de gestion des matières résiduelles		X			
(PGMR) et qu'à cet égard, le Service des					
communications, en collaboration avec le					
DGMRDTP, prépare un tel plan et le					
soumette aux élus pour décision.					
Recommandation MR-2009-04					
Que la Ville de Saguenay entreprenne la					
planification pour l'après 2017					
relativement au lieu d'enfouissement de					
ses déchets. Cette planification devra tenir					
compte de la possibilité de prolonger					
l'entente de quelques années jusqu'à		Х			
concurrence de la capacité maximale		X			
d'enfouissement de l'actuel LET. Pour le					
site de remplacement, la Ville devrait					
également analyser les opportunités de					
regroupement avec d'autres villes et MRC					
environnantes pour obtenir davantage de					
masse critique de tonnage à enfouir.					
Recommandation MR-2009-05					
Que le DGMRDTP produise annuellement					
un bilan relatif à la réalisation des objectifs		X			
et actions prévues au PGMR ainsi que des					
performances obtenues.					
Recommandation MR-2009-07					
Que la Ville étende aux autres bâtiments		х			
de la Ville de Saguenay son programme		7			
« Arrondissement vert ».					

MR: Rapport sur la gestion des matières résiduelles.

R: Rapport sur la gestion des réclamations.

**RD**: Rapport sur la gestion des revenus divers.

**TAL**: Rapport sur la tarification des activités de loisirs.

	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non appliquée
Recommandation MR-2009-11 Je recommande que la Ville harmonise les devis techniques de ses trois contrats de collecte de déchets. Il va sans dire qu'au préalable, la Ville devra prendre résolution d'harmoniser les services liés aux matières résiduelles sur l'ensemble de son territoire, tant pour le secteur résidentiel que non-résidentiel.		X Année 2014 à échéance des contrats actuels.	
Recommandation MR-2009-22  Je recommande que tous les membres du personnel soient évalués formellement une fois par année et en même temps, reçoivent des attentes signifiées écrites pour la prochaine année.		Х	
Recommandation R-2009-04  Je recommande aux gestionnaires du Service des affaires juridiques et du greffe de définir des indicateurs de performance afin d'évaluer l'efficacité du processus de gestion des réclamations et de cerner les zones problématiques, il est attendu qu'une compilation financière et statistique des données déjà disponibles devrait être effectuée.		X	
Recommandation R-2009-05  Je recommande qu'une fois les données compilées et les indicateurs de performance établis, le Service des affaires juridiques et du greffe adopte une politique de communication visant à informer les autres services de la Ville des statistiques des réclamations les concernant.		X	
Recommandation RD-2009-04  Je recommande au Service des arts, culture, communautaire et bibliothèque de se doter d'une procédure formelle de suivi des comptes à recevoir. Cette procédure devrait prévoir :  • Un suivi mensuel des factures impayées.		X	

MR: Rapport sur la gestion des matières résiduelles.

R: Rapport sur la gestion des réclamations.

**RD**: Rapport sur la gestion des revenus divers.

**TAL**: Rapport sur la tarification des activités de loisirs.

	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non appliquée
Recommandation RD-2009-05  Le Service de la trésorerie et de l'évaluation, le Service des affaires juridiques et du greffe, le Service des arts de la culture, communautaire et bibliothèque devraient établir une procédure indiquant les conditions et les délais avant de transmettre les comptes impayés à la perception au Service des affaires juridiques et du greffe.	х		
Recommandation RD-2009-10  Le Service de la trésorerie et de l'évaluation, le Service des affaires juridiques et du greffe et le Service des sports et du plein air devraient établir une procédure indiquant les conditions et les délais avant de transmettre les comptes impayés à la perception au Service des affaires juridiques et du greffe.	X Service des affaires juridiques.	X Service des sports et plein air.	
Recommandation RD-2009-12  Le Service des sports et du plein air devrait analyser la possibilité de doter tous les arénas d'un terminal LUDIK afin d'améliorer le contrôle de temps de glace et le service à la clientèle.		X	
Recommandation RD-2009-13 Le Service des sports et du plein en air de concert avec le Service des ressources informationnelles devrait réaliser une étude coût/bénéfice portant sur la possibilité d'implanter le module de billetterie de LUDIK au Mont-Fortin afin de limiter le nombre de systèmes utilisés et d'uniformiser les procédures de perception et de contrôle des revenus.		X	

### MR: Rapport sur la gestion des matières résiduelles. R: Rapport sur la gestion des réclamations. **RD**: Rapport sur la gestion des revenus divers. **TAL**: Rapport sur la tarification des activités de loisirs.

Recommandations

	Appliquée en	En cours	Non
December detica DD 0000 44	2014	d'application	appliquée
Recommandation RD-2009-14  Le Service des ressources			
Le Service des ressources informationnelles de concert avec les deux			
services impliqués devrait préparer un			
rapport d'étape sur l'implantation du			X
logiciel LUDIK à être présenté à la			À réaliser
Direction générale et au comité. Ce			en 2015-
rapport devrait également intégrer			2016.
l'analyse coût/bénéfice portant sur			
l'acquisition du module de billetterie et sur			
l'utilisation potentielle des fonctionnalités			
d'émission de cartes de saison du logiciel.			
Recommandation TAL-2010-01			
Je recommande à la Ville de Saguenay			
d'entreprendre le plus tôt possible	х		
l'harmonisation des tarifs des activités			
dispensées directement par la municipalité			
dans les arrondissements.			
Recommandation TAL-2010-02			
Je recommande à la Ville de Saguenay d'harmoniser la définition des clientèles	X		
pour tous les arrondissements.			
Recommandation TAL-2010-04			
Je recommande à la Ville de Saguenay			
d'harmoniser les tarifs de location de			
salles et de locaux selon :			
<ul> <li>Un tarif fixe et identique pour tous</li> </ul>			
les organismes à but non lucratif			
disposant d'un local exclusif offert			
par la Ville à l'exception des	х		
organismes avec qui la Ville à des	<b>A</b>		
ententes particulières;			
Un tarif fixe et identique pour tous			
les organismes à but non lucratif			
utilisant ponctuellement un local			
offert par la Ville à l'exception des			
organismes avec qui la Ville a des ententes particulières.			
Recommandation TAL-2010-05			
Je recommande à la Ville de Saguenay de			Х
mettre sur pied un comité responsable de		X	Serv. des
produire une politique de reconnaissance		Pol. Org. Cult.	sports.
et de soutien aux organismes de la Ville.			

MR: Rapport sur la gestion des matières résiduelles.

R: Rapport sur la gestion des réclamations.

**RD**: Rapport sur la gestion des revenus divers.

**TAL:** Rapport sur la tarification des activités de loisirs.

	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non appliquée
Recommandation TAL-2010-06  Je recommande à la Ville de Saguenay d'harmoniser les tarifs des activités de patinage libre, des activités aquatiques, des ateliers d'arts, des terrains sportifs, de la danse en ligne et de toutes autres activités dans tous les arrondissements.		X (Éléments relatifs aux sports).	
Recommandation TAL-2010-07  Je recommande à la Ville de Saguenay d'adopter une politique d'indexation annuelle au coût de la vie des tarifs imposés pour les activités de loisirs dispensées par la municipalité.	X		
Recommandation TAL-2010-08  Je recommande à la Ville de Saguenay d'adopter un règlement unique de tarification des activités de loisirs.	х		

	110001111111111111111111111111111111111		
	GDD: Gestion du développement durable.		
	GSC : Gestion des sites contaminés.		
	GE: Gestion énergétique.		
	Ŭ I		
	<b>RHJ</b> : Gestion des revenus d'Hydro-Jonquière.		
	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non Appliquée
Recommandation GDD-2011-01	20	a application	p.i.q.aoo
Je recommande à la direction de			
s'assurer, lors des prochaines étapes			
d'élaboration des plans que :  • Les actions proposées dans le			
plan de développement durable			
pour l'organisation municipale			
sont alignées avec les priorités	X		
stratégiques des différents			
services de la Ville; • Les cibles sont alignées avec les			
ainsi qu'avec les stratégies et les			
politiques provinciales et			
organisationnelle pour gérer les			
enjeux liés au développement			
•	•		
	C)X		
renforcer la coordination et			
l'intégration de la démarche de			
développement durable.			
plan de développement durable			
de l'organisation municipale et	X		
	^		
•			
·			
alloué.			
politiques provinciales et nationales.  Recommandation GDD-2011-02  Je recommande à la direction de :  A) Définir une structure organisationnelle pour gérer les enjeux liés au développement durable;  C) Formaliser les rôles et responsabilités découlant de la structure organisationnelle afin de renforcer la coordination et l'intégration de la démarche de développement durable.  Recommandation GDD-2011-03  Je recommande à la direction de :  D'évaluer en 2012, les besoins requis pour la mise en œuvre du plan de développement durable de l'organisation municipale et allouer les ressources nécessaires tant au niveau financier qu'humain;  Déterminer les actions prioritaires en fonction du budget qui sera	A)X C)X		

	Costion ad developpement adiable.		
	GSC: Gestion des sites contaminés.		
	GE: Gestion énergétique.		
	SST : Santé et sécurité au travail de la STS.		
	RHJ: Gestion des revenus d'Hydro-Jonquière.		
	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non Appliquée
Recommandation GDD-2011-04			
Je recommande à la direction de :			
<ul> <li>Structurer et formaliser son processus de surveillance au niveau du développement durable afin d'avoir l'assurance d'être au fait de toutes les opportunités offertes. Dans ce cadre, la Ville devrait désigner une personne à qui incomberait la responsabilité du processus, du maintien d'une vue d'ensemble et la coordination des activités, attendu qu'il devrait s'agir du responsable du développement durable nommé par la Ville, si elle applique cette recommandation;</li> <li>Évaluer les programmes d'aide financière disponibles et sélectionner les programmes qui sont alignés avec les orientations stratégiques qui seront développées par la Ville suite à</li> </ul>	X		
l'approbation de plan.			
Recommandation GDD-2011-05  Je recommande à la direction de :			
Développer des cibles réalistes et des indicateurs de performance pour les actions identifiées. Les services municipaux devraient ajouter à leur rapport de performance quadrimestriel, remis au Conseil du Trésor, des indicateurs de performance liés au développement durable;     Formaliser le processus de reddition de comptes interne lié à la performance en développement durable.		X	

**GDD**: Gestion du développement durable.

	<b>GSC</b> : Gestion des sites contaminés.		
	GE: Gestion énergétique.		
	SST: Santé et sécurité au travail de la STS.		
	RHJ: Gestion des revenus d'Hydro-Jonquière.		
	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non Appliquée
Recommandation GDD-2011-06  Je recommande à la direction d'évaluer le besoin de communiquer la progression de la performance de la Ville en matière de développement durable avec ses parties prenantes externes.	2017	Х	прыцио
Recommandation GSC-2011-02  Je recommande à la direction de mettre en place un processus structuré permettant d'enregistrer et d'archiver l'ensemble des informations relatives aux terrains contaminés afin de mettre à jour l'inventaire mentionné au point précédent.	x	X Système JMap est utilisé. Faire contribuer les autres services.	
Recommandation GSC-2011-03  Je recommande à la direction de procéder à l'évaluation des risques de contamination et de migration de la contamination pour les terrains appartenant à la Ville.		X	
Recommandation GSC-2011-04  Je recommande à la direction de se doter d'un plan d'action sur la gestion des terrains contaminés tenant compte de l'évaluation du risque de contamination des terrains appartenant à la Ville.		x	
Recommandation GSC-2011-05  Je recommande à la direction de formaliser les mécanismes de collaboration entre les services au sein de la Ville en ce qui a trait à la gestion des sites contaminés, incluant la définition des rôles et responsabilités des services concernés. Il serait pertinent d'identifier clairement les liens entre ces responsabilités et les obligations légales, les exigences comptables ou les engagements de la Ville.		X	

**GDD**: Gestion du développement durable.

	GSC: Gestion des sites contaminés.		
	GE: Gestion énergétique.		
	SST : Santé et sécurité au travail de la STS.		
			·
	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non Appliquée
Recommandation GSC-2011-06  Je recommande à la direction d'évaluer les impacts et les risques financiers associés aux sites contaminés appartenant à la Ville. La création d'un répertoire complet des sites contaminés et l'évaluation du risque de contamination sur l'ensemble des terrains apparaissent comme des prérequis à cet exercice.		X	
Recommandation GSC-2011-07 Je recommande à la direction d'élaborer un plan de travail en vue de préparer la Ville à l'entrée en vigueur de la norme SP3260. Nous suggérons d'impliquer l'ensemble des services participant à la gestion des sites contaminés dans la réalisation de ce plan et dans l'identification des sites pour lesquels la Ville pourrait avoir à l'avenir à comptabiliser un passif au sens de la norme SP3260.		X	
Recommandation GE-2012-01 Je recommande à la direction du service SIEM de faire un plan d'action quinquennal visant l'amélioration de l'efficacité énergétique et de considérer les trois axes suivants :		X	
Recommandation GE-2012-02 Je recommande à la direction du service SIEM de reconduire dans son plan d'action quinquennal les objectifs visant l'inspection, l'ajustement et les réparations des équipements actuels ainsi qu'une revue périodique des horaires et températures d'opération des différents systèmes encadrés par des procédures d'entretien préventif.	X		

**GDD**: Gestion du développement durable.

	GSC: Gestion	des sites contamir	nés.
	GE: Gestion énergétique.		
	SST : Santé et sécurité au travail de la STS.		de la STS.
	RHJ: Gestion	des revenus d'Hyo	Iro-Jonquière.
	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non Appliquée
Recommandation GE-2012-03  Je recommande à la direction du service SIEM de prévoir dans son plan d'action quinquennal la mise en place de procédés d'audit afin de s'assurer que les conditions optimales des actions réalisées en matière d'économie d'énergie sont respectées.  Recommandation GE-2012-04  Je recommande à la direction du service SIEM de procéder à l'analyse de la consommation énergétique de tous les bâtiments en faisant ressortir les moins performants, les investissements requis, les subventions potentielles et d'établir un plan d'action échelonné sur cinq ans pour	X	Х	7 pp. nquse
améliorer la performance globale des bâtiments et fixer un objectif de consommation pour chacune des années concernées.  Recommandation GE-2012-05			
Je recommande à la direction du service de mettre en place un comité d'amélioration de l'efficacité énergétique responsable du suivi du plan d'action composé du directeur du Service des immeubles et des équipements motorisés, du coordonnateur à la gestion de l'énergie et de membres provenant de la Direction générale, des hommes de maintenance, de la Division du développement durable et des services qui sont les plus gros utilisateurs d'énergie.		X	
Recommandation GE-2012-06  Je recommande à la direction du service de préparer un budget afin de quantifier les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires à la mise en place du plan d'action.		X	

**GDD**: Gestion du développement durable.

		• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	
	GSC: Gestion des sites contaminés.		iés.
	GE: Gestion énergétique.		
	SST: Santé et sécurité au travail de la STS.		de la STS.
	RHJ: Gestion	des revenus d'Hyd	Iro-Jonquière.
	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non Appliquée
Recommandation GE-2012-07  Considérant les résultats obtenus, je recommande à la direction du service de créer de façon permanente le poste de coordonnateur à la gestion de l'énergie.			X Poste donné à contrat.
Recommandation GE-2012-08  Afin de consolider et de maximiser les économies d'énergie et d'orienter les actions des prochaines années vers les projets les plus rentables pour l'organisation, je recommande à la direction du service d'engager une ressource temporaire ou de donner un mandat afin :  D'élaborer et mettre en place le plus rapidement possible des mesures périodiques de suivi des bâtiments et équipements et des normes en économie d'énergie; De dresser le portrait global de la consommation énergétique de tous les bâtiments et équipements, des problèmes existants, des investissements requis et des subventions potentielles afin de soumettre au Conseil un plan pour optimiser ses économies d'énergie sur une période de cinq ans.		X	
Recommandation GE-2012-09  Afin de bénéficier au plus tôt des économies générées par les projets d'amélioration d'efficacité énergétique, je recommande à la Direction du service d'évaluer et de soumettre au Conseil l'opportunité d'augmenter le montant dédié à ces projets en réinvestissant pour une période déterminée les économies annuelles récurrentes que procurent les projets d'économie d'énergie.			X

**GDD**: Gestion du développement durable.

	GDD: Gestion du développement durable.		
	GSC: Gestion des sites contaminés.		
	<b>GE</b> : Gestion énergétique.		
		t sécurité au travail	de la STS
		des revenus d'Hyd	
	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non Appliquée
Recommandation GE-2012-10			- Ip Janoque e
Je recommande à la direction de :			
Structurer et formaliser son			
processus de vigie au niveau des			
programmes de subventions afin d'avoir l'assurance d'être au fait	X		
de toutes les opportunités offertes;	^		
<ul> <li>Évaluer les programmes d'aide</li> </ul>			
financière disponibles et			
sélectionner ceux qui sont alignés			
avec le plan d'action de la Ville.			
Recommandation GE-2012-11			
Je recommande à la direction du service			
de mettre en place des outils de gestion lui permettant :			
De suivre les projets d'économie			
d'énergie et de mesurer s'ils ont			
réellement généré les bénéfices			
escomptés;	X		
<ul> <li>De déceler les situations</li> </ul>			
anormales;			
De fournir à la Direction générale			
et aux élus une reddition de compte complète;			
<ul> <li>Reddition de comptes via la</li> </ul>			
présentation d'un rapport annuel.			
Recommandation GE-2012-12			
Développer des indicateurs de gestion lui	X		
permettant de mesurer les résultats par	<b>A</b>		
nature de bâtiments.			
Recommandation GE-2012-13  Je recommande à la direction du service			
de déterminer les besoins d'information	_		
requis par les différents utilisateurs et de			
former les ressources nécessaires sur le			
logiciel Helios.			
Recommandation GE-2012-14			
Prévoir dans son plan d'action			
quinquennal la mise en place des outils de		X	
gestion, des indicateurs de gestion et de la formation des ressources.			
romation des ressources.			

	GDD: Gestion du développement durable.		
	GSC: Gestion des sites contaminés.		iés.
	<b>GE</b> : Gestion	énergétique.	
	SST: Santé e	et sécurité au travail	de la STS.
	RHJ: Gestion	des revenus d'Hyd	Iro-Jonquière.
	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non Appliquée
Recommandation GE-2012-16 Communiquer à tous les services le plan d'action en efficacité énergétique ainsi que ses objectifs économiques et environnementaux lors de son adoption. Mettre en place une campagne de sensibilisation continue afin d'inciter les employés à adopter des comportements permettant d'économiser l'énergie.		x	
Recommandation SST-2012-02  • A) Documenter les différentes activités réalisées en regard de la gestion et la coordination des activités administratives relatives à la SST et de valider que les activités rencontrent les attentes en matière de diligence raisonnable.		A)X	
A) Élaborer un programme de prévention dans le respect des exigences légales et en considérant les saines pratiques et le faire approuver par les comités SST, tel que le prévoit l'article 60 de la loi;     B) Élaborer un programme de formation et le faire approuver annuellement par les comités SST.	В)Х	A)X	

Recommandation SST-2012-04  • A) Énoncer clairement dans le	GSC : Gestion GE : Gestion SST : Santé e	du développement des sites contamir énergétique. et sécurité au travail des revenus d'Hyd En cours d'application	nés. I de la STS.
programme de prévention les rôles et responsabilités des comités SST et s'assurer que les membres de ces comités en sont informés et qu'ils en comprennent la teneur;  • B) Revoir les sujets discutés lors des rencontres des comités SST, se limiter à ceux qui relèvent de leur responsabilité et obtenir les approbations requises de la part des comités SST, tels qu'énoncés dans la LSST, et en faire mention dans les procès-verbaux.	A)X B)X		
Recommandation SST-2012-05 Présenter aux comités SST les rapports d'enquêtes et consigner le tout aux procès-verbaux.			
A) Offrir une formation adaptée à la Direction des ressources humaines concernant la gestion des dossiers d'indemnisation et un accompagnement pour accroître la qualité de prise en charge du dossier.		A)X	
A) Revoir les mécanismes utilisés pour la consignation des informations et le suivi des dossiers notamment, le contenu de la note évolutive, la préservation des dossiers physiques des événements et le contenu du fichier Excel utilisé pour le suivi des dossiers.	A)X		

	F	Recommandation	
	GDD: Gestion	du développemen	t durable.
	GSC: Gestion	des sites contamir	nés.
	GE: Gestion	énergétique.	
	SST: Santé e	t sécurité au travail	de la STS.
	RHJ: Gestion	des revenus d'Hyo	Iro-Jonquière.
	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non Appliquée
Recommandation RHJ-2012-02			
Que les documents des procédures			
opérationnelles sont mis à jour afin	X		
d'intégrer les changements découlant du système informatique nouvellement			
implanté.			
Recommandation RHJ-2012-04			
Soit formalisée la procédure pour la			
gestion des accès utilisateurs; celle-ci			
peut prendre la forme d'un courriel			
indiquant les accès accordés ou retirés.			
Soit effectuée une révision périodique des utilisateurs afin de s'assurer que seuls les			
utilisateurs autorisés ont accès au		X	
système et que ceux-ci ont accès			
uniquement à ce qui est requis par leur			
fonction; soient retirés les accès au			
fournisseur informatique une fois que			
l'implantation de CIS sera complétée et			
finalisée.			

	AAO: Gestion de l'aide aux organismes.		nes.
	<b>FK:</b> Gestion des frais de kilométrage.		ge.
	<b>REF</b> : Gestion du rôle d'évaluation foncière.		
	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non Appliquée
Recommandation AAO-2013-01			
Je recommande à la Direction générale de	Χ		
revoir la gestion et le suivi de l'aide aux organismes dans son ensemble.			
Recommandation AAO-2013-02			
Je recommande à la Direction générale de			
limiter l'utilisation du logiciel d'aide			
financière (DAF) à la rédaction, à la saisie			
et au suivi des résolutions ponctuelles du			
comité exécutif et des conseils		X	
d'arrondissement, fins pour lesquelles il a			
été développé par le Service des			
ressources informationnelles, et d'informer			
les membres du comité exécutif et du			
Conseil du Trésor de ses limites.			
Recommandation AAO-2013-03  Je recommande à la Direction générale de			
développer un outil de gestion basé sur			
les informations contenues dans le			
système financier afin de cumuler l'aide			
financière versée par la Ville considérant			
que toutes les données nécessaires y sont		Х	
déjà incluses. Cet outil devra permettre de			
produire une information complète et à			
date qui devra répondre aux attentes du			
comité exécutif et du Conseil du Trésor			
sur l'aide financière accordée à chacun			
des organismes.  Recommandation AAO-2013-04			
Je recommande à la Direction générale de			
centraliser les budgets de l'aide aux			
organismes autres que ceux des			
arrondissements dans un seul poste			
budgétaire afin de faciliter le suivi et le			
contrôle des montants versés. Les			
montants payés devraient être		X	
préalablement approuvés par les services			
chargés du suivi de l'organisme et imputés			
mensuellement dans les comptes des services concernés. De plus, une			
services concernés. De plus, une conciliation périodique de l'aide aux			
organismes devrait être faite avec les			
registres comptables.			
regiones comptables.			

	FK: Gestion	des frais de kilométra	ge.
	REF: Gestion	du rôle d'évaluation fo	oncière.
	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non Appliquée
Recommandation AAO-2013-05  Je recommande à la Direction générale de prendre les moyens afin qu'un suivi soit fait des conditions prévues aux protocoles d'entente signés avec tous les organismes.	х		
Recommandation AAO-2013-06  Je recommande à la Direction générale de prendre les moyens afin de s'assurer qu'un protocole d'entente soit signé avec tous les organismes recevant un montant minimum d'aide financière à être déterminé et que dans les autres cas, les conditions à respecter soient prévues à la résolution d'octroi.	X		
Recommandation AAO-2013-07  Je recommande à la Direction générale de prendre les moyens afin de s'assurer qu'une analyse de la situation financière des organismes soit faite avant que la Ville accorde un cautionnement à un organisme ou lors de son renouvellement.	х		
Recommandation AAO-2013-08  Je recommande à la Direction générale de prendre les moyens afin de s'assurer qu'un protocole d'entente fixant les conditions de reddition de comptes soit signé avec tous les organismes bénéficiant d'un cautionnement d'emprunt de la municipalité.	х		

**AAO:** Gestion de l'aide aux organismes.

se conformer à la Loi des cités et villes

et/ou à leur protocole d'entente.

### Recommandation AAO: Gestion de l'aide aux organismes. FK: Gestion des frais de kilométrage. REF: Gestion du rôle d'évaluation foncière. Appliquée en En cours Non 2014 **Appliquée** d'application Recommandation AAO-2013-09 Je recommande à la Direction générale de prendre les moyens afin de s'assurer que tout nouveau protocole d'entente avec un X organisme soit vérifié avant sa signature par le Service de la trésorerie et de l'évaluation afin d'en évaluer l'impact comptable et fiscal. Recommandation AAO-2013-010 Je recommande à la Direction générale de prendre les moyens afin de s'assurer qu'un suivi soit fait de tous les organismes ayant reçu une aide financière de 100 000 \$ et plus au cours d'un exercice X et que ces organismes soient avisés qu'ils auront à fournir des états financiers vérifiés par un auditeur indépendant pour

### **AAO:** Gestion de l'aide aux organismes.

Recommandation

FK: Gestion des frais de kilométrage.

**REF**: Gestion du rôle d'évaluation foncière.

	Appliquée en	En cours	Non
	2014	d'application	Appliquée
Recommandation AAO-2013-011	2017	a application	Дрричисе
Je recommande à la Direction générale de			
revoir la répartition des tâches des			
employés afin de dégager une ressource			
qui serait responsable du suivi de			
l'ensemble de l'aide versée aux			
organismes et qui aurait pour tâches,			
entre autres :			
<ul> <li>De faire les entrées de tous les</li> </ul>			
paiements d'aide aux organismes			
autres que ceux des			
arrondissements afin de			
centraliser toute l'information			
concernant l'aide financière			
versée aux organismes;			
<ul> <li>De concilier les données inscrites</li> </ul>			
dans le DAF ou tout autre outil			
avec les données inscrites dans le			
système comptable pour s'assurer			
que l'information concernant l'aide		Х	
versée aux organismes est			
complète et à date;			
<ul> <li>De faire le suivi auprès des organismes afin d'obtenir les</li> </ul>			
documents prévus dans leur protocole d'entente;			
<ul> <li>De faire le suivi auprès des</li> </ul>			
services concernés afin qu'ils			
analysent les documents reçus et			
s'assurent que :			
<ul> <li>Les conditions prévues au</li> </ul>			
protocole ont été			
respectées;			
<ul> <li>La situation financière des</li> </ul>			
organismes a été			
examinée.			
<ul> <li>De préparer pour approbation les</li> </ul>			
documents de reddition de			
comptes au comité exécutif et au			
Conseil du trésor.			

### AAO: Gestion de l'aide aux organismes. FK: Gestion des frais de kilométrage. REF: Gestion du rôle d'évaluation foncière. Appliquée en En cours Non 2014 d'application Appliquée Recommandation AAO-2013-012 Je recommande à la Direction générale de procéder à une étude exhaustive du périmètre comptable de la Ville en tenant Χ compte de la nouvelle norme comptable portant sur les paiements de transfert et sur l'impact qu'elle pourrait avoir sur la comptabilisation des prêts et des emprunts selon les normes existantes. Recommandation FK-2013-01 Je recommande à la Direction générale de faire adopter une politique générale sur les frais de déplacement. Cette politique devrait entre autres : Définir clairement les règles de remboursement des frais de kilométrage dans les limites de la Ville de Saguenay; Tenir compte dans les règles de calcul aux fins de remboursement, du moindre entre, le kilométrage parcouru entre le lieu de Χ résidence de l'employé et son lieu de rencontre, en excédant de la distance normalement parcourue, pour se rendre à son lieu habituel de travail; Spécifier que la Ville rembourse les kilomètres réellement effectués: Utiliser un taux dégressif de remboursement en excédant d'un certain nombre de kilomètres annuels parcourus par le même employé. Recommandation FK-2013-02 Je recommande à la Direction générale d'exiger que les réclamations remboursement de kilométrage soient soumises mensuellement et de prendre X les mesures nécessaires afin que tous les approbateurs hiérarchiques s'assurent que personnes travaillant sous leur

Recommandation

responsabilité respectent cette directive.

AAO:	Gestion de l'aide aux organismes.

FK: Gestion des frais de kilométrage. **REF**: Gestion du rôle d'évaluation foncière.

		Appliquée en 2014	En cours d'application	Non Appliquée
Recommandation F	K-2013-03			
Je recommande à	la Direction générale			
de:				
<ul> <li>Diffuser au</li> </ul>	x gestionnaires les			
	es aux changements			
	travail prévues à la			
convention	collective des			
employés co	ls blancs;		X	
	ériodiquement avec le			
	la trésorerie et de			
	et le Service des			
	humaines le rapport			
	s frais de kilométrage			
	endre les mesures			
	le cas échéant.			
Recommandation F	K-2013-04			
Je recommande à la	Direction générale :			
	r le formulaire des			
	le remboursement de			
frais d'utilisat	tion d'automobile;			
	u formulaire une ligne			
	nom de l'approbateur			
· · ·	n lettres moulées;			
<ul> <li>D'exiger q</li> </ul>	ue les employés			
indiquent of				
visités et	les motifs des			
déplacement				
•	er au Service de la		v	
	t de l'évaluation de		X	
	ue les demandes de			
remboursem				
	es lieux visités et les			
	déplacements lors de			
leur analys				
kilométrage;				
	la possibilité que la			
	remboursement des			
	sation d'automobile			
comprenant	tous les détails			
-	à la vérification soit			
	s le logiciel de paie.			
integree dan	s ie iogiciei de paie.			

de gestion.

### AAO: Gestion de l'aide aux organismes. FK: Gestion des frais de kilométrage. REF: Gestion du rôle d'évaluation foncière. Appliquée en En cours Non Appliquée 2014 d'application Recommandation FK-2013-05 Je recommande à la Direction générale : Que toutes les demandes de remboursement soient autorisées par le supérieur immédiat; Qu'un suivi des remplacements X soit effectué et que l'affectation par intérim soit toujours rédigée afin que le remplaçant se retrouve dans la liste de son supérieur hiérarchique. Recommandation FK-2013-06 Je recommande à la Direction générale de s'assurer que seul le supérieur immédiat Χ soit autorisé à approuver les demandes de remboursement. Recommandation FK-2013-07 Je recommande à la Direction générale de: Revoir l'organisation du travail relative aux déplacements à l'intérieur des limites de la Ville de Saguenay principalement pour le Service des ressources humaines. Service des ressources informationnelles et la Division du traitement des eaux du Service des travaux publics afin de limiter les temps de déplacement et de X minimiser les frais de kilométrage remboursés: De mettre en place des rapports de gestion périodiques sur les frais de kilométrage remboursés aux employés afin que les gestionnaires aient une vue d'ensemble des dépenses engagées dans leur service; De mettre en place un système de contrôle basé sur l'analyse des données et le suivi d'indicateurs

département.

### AAO: Gestion de l'aide aux organismes. Gestion des frais de kilométrage. FK: REF: Gestion du rôle d'évaluation foncière. Appliquée en En cours Non 2014 d'application Appliquée Recommandation REF-2013-01 Je recommande qu'une personne en autorité s'assure que tous les contrôles X mis en place sont adéquats, sont bien effectués et ce, selon la fréquence voulue. Des mesures devraient être prises lorsque ce n'est pas le cas. Recommandation REF-2013-02 Les deux commis devraient bien connaître les tâches de l'autre et être en mesure de se remplacer ou de s'entraider en tout temps. Ces rôles de commis devraient être interchangeables. Les principaux avantages qui en découleraient seraient entre autres d'assurer : La continuité des opérations normales en cas d'absence de l'un ou de l'autre, réduisant ainsi X le degré de dépendance du département envers les individus; Une meilleure gestion des priorités en s'assurant que s'il y a un débordement dans un secteur ou l'autre, les efforts peuvent être mis au bon endroit sans que les opérations du département ne soient paralysées par certaines situations ponctuelles. Recommandation REF-2013-03 La secrétaire devrait se voir attribuer certaines tâches et ainsi aider à l'efficacité X du département. Information de gestion du

	Recommandation
AAO:	Gestion de l'aide aux organismes.

FK: Gestion des frais de kilométrage.

**REF**: Gestion du rôle d'évaluation foncière.

	Appliquée en	En cours	Non
	2014	d'application	Appliquée
Recommandation REF-2013-04		2 abb., 680, 611	, .ppquo0
Je recommande que des statistiques de gestion soient cumulées et analysées sous forme de tableau de bord et des cibles de performance modulées en fonction des variations des activités propres au département devraient être établies. L'atteinte ou non de ces cibles devraient être validées sur une base		X	
régulière par la direction du service et lorsqu'elles ne sont pas atteintes, les raisons devraient être investiguées et des solutions trouvées pour améliorer la performance. Ce tableau pourrait même servir d'outil de planification.  Recommandation REF-2013-05			
Je recommandation REF-2013-05  Je recommande que chaque document utilisé fasse l'objet d'une politique de conservation des documents, selon la durée jugée opportune par la direction. Ce travail pourrait être fait en collaboration avec la Division des archives de la Ville.		X	
Recommandation REF-2013-06  Je recommande qu'une contre vérification des données saisies dans le système soit effectuée sur base d'échantillonnage pour s'assurer de la validité des informations et de l'intégralité du traitement des permis. Les vérifications devraient être faites dans les deux sens, c'est-à-dire à partir des permis papier pour valider que les informations saisies dans le système informatique soient exactes et complètes et à partir du système pour s'assurer que les informations saisies proviennent de documents officiels et que l'information est exacte.	X		
Recommandation REF-2013-07  Je recommande qu'une politique écrite à l'effet que les employés de la Division de l'évaluation ne doivent pas intervenir dans les dossiers de leurs propriétés soit adoptée.		Х	

employés s'il y a lieu.

	AAO: Gestion de l'aide aux organismes.  FK: Gestion des frais de kilométrage.  REF: Gestion du rôle d'évaluation foncière.		
	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non Appliquée
Recommandation REF-2013-08  Je recommande à la direction du Service de la trésorerie et de l'évaluation de conserver la documentation supportant la vérification effectuée par une firme indépendante d'experts en évaluation de la valeur des propriétés des employés de la division et de documenter le processus de contrôle.	X		
Recommandation REF-2013-09  Je recommande qu'annuellement, chaque employé signe une déclaration formelle, dans laquelle figurerait la liste des immeubles qu'il détient et dans laquelle il confirmerait qu'il a bien pris connaissance de la politique.		X	
Recommandation REF-2013-10  Je recommande qu'un contrôle de qualité sur les dossiers revenus de l'inspection soit effectué dans un délai rapproché de sa réception afin de permettre de valider la qualité du lot avant que celui-ci soit traité.	x		
Recommandation REF-2013-11  Je recommande que le contrôle visant à s'assurer que les dossiers d'inspection résidentielle sont retournés dans un délai raisonnable soit appliqué sur une base mensuelle. Les dossiers qui ne sont pas revenus devraient être investigués et documentés dans le fichier de suivi à cet effet.		X	
Recommandation REF-2013-12  Je recommande qu'un processus formel de contrôle soit mis en place afin d'évaluer périodiquement la qualité des certificats de modification d'évaluation émis par les techniciens. Ce processus servira à s'assurer que les dossiers sont traités selon les standards de la Division de l'évaluation et d'orienter la formation des	X Ici.		X Résid. 1.

### **AAO:** Gestion de l'aide aux organismes.

Recommandation

FK: Gestion des frais de kilométrage.

**REF**: Gestion du rôle d'évaluation foncière.

	TELL : Coolion du foic à évaluation fonoicie.		
	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non Appliquée
Recommandation REF-2013-13			
Je recommande à la direction de mettre			
en place un outil afin de mesurer les délais			v
entre la visite de l'inspecteur et l'émission			X
des certificats de modification et de fixer			
des objectifs quant aux délais à respecter.			
Recommandation REF-2013-14			
Je recommande à la Division de			
l'évaluation de conserver les preuves			
d'approbation de l'évaluateur des valeurs			
des permis du secteur industriel,	X		
commercial et institutionnel (ICI) et les			
documents les supportant pendant une			
période de temps à déterminer.			
Recommandation REF-2013-15			
Je recommande qu'une liste des permis			
commerciaux émis par le département			
d'urbanisme soit générée sur une base			
journalière ou hebdomadaire et qu'un	X		
commis s'assure que chaque permis de			
cette liste a été entré dans le fichier Excel			
de suivi des permis commerciaux.			
Recommandation REF-2013-16			
Je recommande qu'une vérification des			
données provenant des contrats notariés			
saisies dans le système d'évaluation soit	v		
effectuée sur une base d'échantillonnage	X		
afin de s'assurer que les données entrées			
sont exactes et que toutes les données			
importantes ont été saisies.			
Recommandation REF-2013-17			
Je recommande que la liste de contrôle de	x		
fin d'année des dossiers du Bureau de la	^		
publicité des droits soit conservée.			
Recommandation REF-2013-18			
Je recommande que les consultations			
internes et discussions soient notées aux			
dossiers de corrections d'office, afin de	X		
démontrer que l'analyse a été effectuée			
avec diligence et discutée avec les			
personnes appropriées.			
Recommandation REF-2013-19			
Je recommande que la représentation			
graphique des unités de voisinage soit	X		
révisée afin de bien refléter le découpage			
réel effectué.			

	Recommandation		
	AAO: Gestion de l'aide aux organismes.		
	<b>FK</b> : Gestion des frais de kilométrage.		ige.
	REF: Gestion du rôle d'évaluation foncière.		
	Appliquée en 2014	En cours d'application	Non Appliquée
Recommandation REF-2013-20  Je recommande que certaines unités de voisinage adjacentes et homogènes soient regroupées afin de simplifier le processus de confection du rôle et d'établir des masses plus critiques aux fins de comparaison des propriétés.	X		
Recommandation REF-2013-21  Je recommande qu'on regroupe en une seule unité de voisinage les propriétés en ilots déstructurés et les propriétés en zones agricoles adiacentes.	X		

### SECTION IV — Vérification financière



CHAPITRE 11 —	
Audits financiers 2014	129
CHAPITRE 12 —	
État des crédits et dépenses du bureau de la vérificatrice générale	
et rapport de l'auditeur indépendant	135

# CHAPITRE 11 Audits financiers 2014

### SECTION IV — Vérification financière

### **TABLE DES MATIÈRES**

1.	MISE EN CONTEXTE	131
	La Ville de Saguenay	
1.2	Taux global de taxation réel	132
1.3	Société de transport du Saguenay	133
1.4	Centre Local de Développement de la Ville de Saguenay	133

### 1. MISE EN CONTEXTE

La présentation des états financiers annuels est une étape importante de la reddition de comptes d'une organisation. La responsabilité de la préparation des états financiers incombe à la direction de l'organisation et les responsables de la gouvernance ont, pour leur part, la responsabilité de s'assurer que la direction a préparé les états financiers selon les règles de l'art.

Ma responsabilité en tant qu'auditeur consiste à exprimer une opinion sur les états financiers sur la base de mon audit qui est effectué selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

### 1.1 La Ville de Saguenay

J'ai réalisé conjointement avec la firme Mallette l'audit des états financiers consolidés de la Ville de Saguenay pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014. J'ai émis un rapport avec réserve daté du 23 avril 2015.

La réserve porte sur la comptabilisation des paiements de transfert. Une version révisée de la norme portant sur la comptabilisation des paiements de transfert est entrée en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> avril 2012. Le fondement de mon opinion avec réserve découle de mon interprétation de cette nouvelle norme.

La nouvelle norme maintient le principe qu'un paiement de transfert doit être constaté à titre de revenu lorsqu'il est autorisé et que les critères d'admissibilité sont atteints. Elle précise cependant le critère d'autorisation pour le bénéficiaire en le mettant en lien avec l'autorisation du côté du cédant, d'où la divergence d'interprétation.

Je considère que les représentants des gouvernements sont habilités à négocier et à conclure des ententes valides et que, par conséquent, l'autorisation d'un paiement de transfert survient lorsqu'un représentant habilité signe une entente et informe par écrit le

bénéficiaire de sa décision d'effectuer un transfert. Ces faits établissent, selon moi, qu'il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus.

Il est à noter que cette interprétation est partagée par chacun des vérificateurs généraux des neuf grandes villes du Québec et par le vérificateur général du Québec.

La direction de la Ville de Saguenay n'a pas comptabilisé à l'état consolidé de la situation financière des paiements de transfert à recevoir du *Gouvernement du Québec* et dont il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus. Ces montants sont relatifs à différents programmes d'aide concernant la construction d'immobilisations et d'autres charges pour lesquels les travaux ont été réalisés ou les charges constatées, mais dont les transferts en vertu des programmes d'aide sont versés par le gouvernement de façon pluriannuelle. Cette méthode comptable constitue une dérogation à la nouvelle norme qui prévoit la comptabilisation des paiements de transfert à titre de revenus pour le bénéficiaire lorsqu'ils sont autorisés par le gouvernement cédant à la suite de l'exercice de son pouvoir habilitant et que le bénéficiaire a satisfait aux critères d'admissibilité, sauf lorsque les stipulations de l'accord créent une obligation répondant à la définition d'un passif.

J'ai émis à titre d'auditeur l'opinion suivante :

« À mon avis, à l'exception des incidences du problème décrit dans le paragraphe fondement de l'opinion avec réserve, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Ville de Saguenay et des organismes qui sont sous contrôle au 31 décembre 2014, ainsi que des résultats de leurs activités, de la variation de leur dette nette et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public. »

### 1.2 Taux global de taxation réel

Tel que requis par la *Loi des cités et villes*, j'ai procédé à l'audit du taux global de taxation réel de la Ville de Saguenay pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014. J'ai émis un rapport sans réserve daté du 23 avril 2015.

J'ai émis à titre d'auditeur l'opinion suivante :

« À mon avis, le taux global de taxation réel de la Ville de Saguenay pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014 a été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux exigences légales. »

### 1.3 Société de transport du Saguenay

J'ai réalisé conjointement avec la firme Raymond Chabot l'audit des états financiers de la Société de transport de Saguenay pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014. J'ai émis un rapport avec réserve daté du 21 mars 2014.

Ma réserve porte sur la comptabilisation des paiements de transfert à recevoir du Gouvernement du Québec pour les mêmes raisons que celles invoquées pour la Ville de Saguenay.

J'ai émis à titre d'auditeur l'opinion suivante :

« À mon avis, à l'exception des incidences du problème décrit dans le paragraphe fondement de l'opinion avec réserve, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Société de transport du Saguenay au 31 décembre 2014, ainsi que des résultats de ses activités, de la variation de ses actifs financiers nets (de sa dette nette) et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public. »

### 1.4 Centre Local de Développement de la Ville de Saguenay

J'ai procédé à l'audit des états financiers du Centre Local de Développement de la Ville de Saguenay pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014. J'ai émis un rapport sans réserve daté du 22 avril 2015.

### SECTION IV — Vérification financière

J'ai émis à titre d'auditeur l'opinion suivante :

« À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'organisme au 31 décembre 2014, ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public. »

## CHAPITRE 12

État des crédits et dépenses du bureau de la vérificatrice générale et rapport de l'auditeur indépendant



### Mallette S.E.N.C.R.L.

Société de comptables professionnels agréés Place Jean-Louis Gauthier 301-198 rue Racine Est CP 8360 Chicoutimi QC G7H 5C2

Téléphone (418) 693-8888

Télécopie (418) 693-9087

Courriel info.chicoutimi@mallette.ca

### RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Aux membres du conseil,

Nous avons effectué l'audit de l'état des dépenses (informations financières) de la vérificatrice générale de la Ville de Saguenay pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014. Ces informations financières ont été préparées afin de satisfaire à l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19)*.

### Responsabilité de la vérificatrice générale pour les informations financières

La vérificatrice générale de la Ville de Saguenay est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces informations financières conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère nécessaire pour permettre la préparation des informations financières exemptes d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

### Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les informations financières, sur la base de notre audit. Nous avons réalisé notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifiions et réalisions l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les informations financières ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les informations financières. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de

son évaluation des risques que les informations financières comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de la Ville portant sur la préparation et la présentation fidèle des informations financières 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 la Ville. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la vérificatrice générale, le cas échéant, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des informations financières. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### **Opinion**

À notre avis, les informations financières donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle des dépenses réalisées par la vérificatrice générale de la Ville de Saguenay pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

### Restriction de diffusion

Notre rapport a été préparé afin de permettre à la Ville de Saguenay de répondre aux exigences de l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19). En conséquence, il est possible que notre rapport ne puisse se prêter à un usage autre.

Mallette

Mallette S.E.N.C.R.L. Société de comptables professionnels agréés

Saguenay, Canada Le 8 avril 2015

<sup>2</sup> CPA auditeur, CA, permis de comptabilité publique n° A106088

### **VILLE DE SAGUENAY**

### ÉTAT DES DÉPENSES DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

Au 31 décembre 2014

	Budget (non audité)	Dépenses réalisées
Ressources humaines :		
Internes	339 635 \$	264 789 \$
Externes	30 325 \$	107 008 \$
Ressources matérielles : Dépenses d'opération	18 600 \$	<u>10 857 \$</u>
Total	388 560 \$	382 654 \$

### **NOTES COMPLÉMENTAIRES**

### Principales méthodes comptables

L'état des dépenses de la vérificatrice générale est établi conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

La comptabilisation des transactions s'effectue selon la méthode de la comptabilité d'exercice, selon laquelle les dépenses sont reconnues au cours de l'exercice où ont lieu les faits ou transactions.

Les dépenses comprennent uniquement les dépenses directement engagées par la vérificatrice générale de la Ville de Saguenay aux fins de l'exercice de ses fonctions.



# ANNEXE 1

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



À jour au 1<sup>er</sup> avril 2015 Ce document a valeur officielle.

### IV.1. — Vérificateur général

**107.1.** Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général.

2001, c. 25, a. 15.

**107.2.** Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat de 7 ans. Ce mandat ne peut être renouvelé.

2001, c. 25, a. 15.

### **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 ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7.

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

2001, c. 25, a. 15.

**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;



À jour au 1<sup>er</sup> avril 2015 Ce document a valeur officielle.

2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.

2001, c. 25, a. 15.

**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 au produit que l'on obtient en multipliant le total des autres crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement par :

- 1° 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$;
- 2° 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$:
- 3° 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$:
- 4° 0,14 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$;
- 5° 0,13 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;
- 6° 0,12 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 \$ et de moins de 1 000 000 000 \$;
- 7° 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.

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

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

**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.



À jour au 1er avril 2015 Ce document a valeur officielle.

2001, c. 25, a. 15.

**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.

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

**107.8.** La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7.

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :

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

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



À jour au 1<sup>er</sup> avril 2015 Ce document a valeur officielle.

**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.

2001, c. 25, a. 15.

**107.10.** Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, relativement à son utilisation.

La municipalité et la personne qui a bénéficié de l'aide sont tenues de fournir ou de mettre à la disposition du vérificateur général les comptes ou les documents que ce dernier juge utiles à l'accomplissement de ses fonctions.

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

2001, c. 25, a. 15.



À jour au 1<sup>er</sup> avril 2015 Ce document a valeur officielle.

**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.

2001, c. 25, a. 15.

**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.

2001, c. 25, a. 15.

- **107.13.** Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au maire, pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception, un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner concernant, notamment :
- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;
- 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;
- 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;
- 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
- 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;
- 6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficience;
- 7° la mise en oeuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire ou au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son



À jour au 1er avril 2015

Ce document a valeur officielle.

avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil ou du conseil d'administration, selon le cas, avant la transmission de son rapport annuel. Le maire ou le président du conseil d'administration doit déposer le rapport à son conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

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

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

**107.14.** Le vérificateur général fait rapport au conseil de sa vérification des états financiers de la municipalité et de l'état établissant le taux global de taxation.

Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier, le vérificateur général déclare notamment si :

1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice se terminant à cette date;

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

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

**107.15.** Le vérificateur général fait rapport au conseil d'administration des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7 de sa vérification des états financiers avant l'expiration du délai dont ils disposent pour produire leurs états financiers.

Dans ce rapport, il déclare notamment si les états financiers représentent fidèlement leur situation financière et le résultat de leurs opérations à la fin de leur exercice financier.

2001, c. 25, a. 15.

**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



À jour au 1er avril 2015

Ce document a valeur officielle.

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

Un juge de la Cour d'appel peut, sur requête, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

2001, c. 25, a. 15.

**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.

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

V. — Vérificateur externe



À jour au 1<sup>er</sup> avril 2015 Ce document a valeur officielle.

**108.** Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au plus trois exercices financiers, sauf dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus où le vérificateur externe doit être nommé pour trois exercices financiers. À la fin de son mandat, le vérificateur externe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.

Le greffier doit, si le vérificateur externe nommé pour un exercice n'est pas celui qui a été en fonction pour l'exercice précédent, indiquer au ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire le nom du nouveau vérificateur externe le plus tôt possible après la nomination de ce dernier.

- S. R. 1964, c. 193, a. 104; 1975, c. 66, a. 11; 1984, c. 38, a. 11; 1995, c. 34, a. 12; 1996, c. 27, a. 12; 1999, c. 43, a. 13; 2001, c. 25, a. 17; 2003, c. 19, a. 110, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109.
- **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.

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 18; 2003, c. 19, a. 111.

**108.2.** Sous réserve de l'article 108.2.1, le vérificateur externe doit vérifier, pour l'exercice pour lequel il a été nommé, les états financiers, l'état établissant le taux global de taxation et tout autre document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec.* 

Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans son rapport, il déclare, entre autres, si :

- 1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date;
- 2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1).
- 1984, c. 38, a. 11; 1996, c. 2, a. 209; 1999, c. 43, a. 13; 2001, c. 25, a. 19; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2006, c. 31, a. 17; 2009, c. 26, a. 109.
- **108.2.1.** Dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants et plus, le vérificateur externe doit vérifier pour chaque exercice pour lequel il a été nommé :
- 1° les comptes relatifs au vérificateur général;



À jour au 1er avril 2015

Ce document a valeur officielle.

2° les états financiers de la municipalité et tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la Gazette officielle du Québec.

Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans le rapport traitant des états financiers, il déclare entre autres si ces derniers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date.

2001, c. 25, a. 20; 2001, c. 68, a. 7; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109.

**108.3.** Le vérificateur externe doit transmettre au trésorier le rapport prévu à l'article 108.2 ou, selon le cas, celui prévu au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 108.2.1.

Le rapport prévu au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 108.2.1 doit être transmis au conseil à la date qu'il détermine.

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 21; 2001, c. 68, a. 8; 2010, c. 18, a. 23.

**108.4.** Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport.

1984, c. 38, a. 11.

**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.

2001, c. 25, a. 22.

**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.

2001, c. 25, a. 22; 2005, c. 28, a. 49.

**108.5.** Ne peuvent agir comme vérificateur externe de la municipalité :



À jour au 1er avril 2015

Ce document a valeur officielle.

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.

1984, c. 38, a. 11; 1996, c. 2, a. 209; 2001, c. 25, a. 23.

**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.

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 24.

V.1. — Vérificateur ad hoc

**109.** En tout temps de l'année, à la demande écrite d'au moins 50 contribuables, le conseil doit aussi ordonner une vérification spéciale des comptes de la municipalité pour une ou plusieurs des cinq années antérieures, pourvu qu'aucune telle vérification n'ait déjà été faite pour les mêmes années sous l'empire du présent article.

Le vérificateur *ad hoc* est nommé par le conseil, mais avant sa nomination le choix que le conseil se propose de faire doit être accepté par écrit de la majorité des contribuables qui ont demandé la vérification; à défaut d'entente entre ces contribuables et le conseil, le vérificateur *ad hoc* est nommé par un juge de la Cour du Québec, sur requête de l'une des parties après avis de huit jours francs à l'autre partie.

Les frais de cette vérification sont supportés par le fonctionnaire ou employé responsable de la municipalité s'il s'est rendu coupable de détournement de fonds ou si, ayant été trouvé reliquataire, il fait défaut de rembourser le reliquat dans le délai fixé par le dernier alinéa; sinon, ils sont à la charge des personnes qui l'ont demandée, à moins que la vérification ne profite à la municipalité.

La demande de vérification en vertu du présent article doit être accompagnée d'un dépôt de 2 000 \$, lequel doit être remis aux requérants si les frais de la vérification ne sont pas mis à leur charge.



À jour au 1er avril 2015 Ce document a valeur officielle.

Tout vérificateur ad hoc nommé à ces fins peut être un particulier ou une société; il peut faire exécuter son travail par ses employés, mais alors sa responsabilité est la même que si ce travail avait été entièrement fait par lui-même. Dans le cas d'une société, la prestation du serment d'office de l'un des associés est suffisante.

Dans les 30 jours qui suivent la signification qui lui est faite d'une copie du rapport de vérification, le fonctionnaire ou employé en défaut de la municipalité doit acquitter le montant dont il a été trouvé reliquataire, ainsi que les frais de la vérification.

S. R. 1964, c. 193, a. 105; 1965 (1<sup>re</sup> sess.), c. 17, a. 2; 1968, c. 55, a. 5; 1988, c. 21, a. 66; 1996, c. 2, a. 209; 2001, c. 25, a. 26.

VI. — Abrogée, 2005, c. 6, a. 194.

**110.** (Abrogé).

S. R. 1964, c. 193, a. 106; 1968, c. 53, a. 2; 1968, c. 55, a. 33; 1977, c. 52, a. 11; 1979, c. 72, a. 490; 1986, c. 31, a. 4; 1988, c. 76, a. 1; 1999, c. 40, a. 51; 2005, c. 6, a. 194.

**111.** (Abrogé).

S. R. 1964, c. 193, a. 107; 1977, c. 52, a. 11; 1999, c. 40, a. 51; 2005, c. 6, a. 194.

VII. — Directeur général

**112.** Le conseil doit nommer un directeur général et fixer son traitement.

Une personne peut être le titulaire à la fois du poste de directeur général et de tout autre poste de fonctionnaire ou d'employé.

Le conseil peut également nommer un directeur général adjoint qui remplace le directeur général en cas d'absence, d'empêchement ou de refus d'agir de celui-ci ou en cas de vacance de son poste. S'il ne nomme pas de directeur général adjoint, le conseil peut désigner un fonctionnaire ou employé de la municipalité pour exercer les fonctions de directeur général adjoint.

Si le conseil nomme plusieurs directeurs généraux adjoints ou désigne plusieurs fonctionnaires ou employés pour exercer les fonctions de directeur général adjoint, il établit leur compétence respective de façon à déterminer lequel remplace le directeur général dans un cas visé au troisième alinéa.



À jour au 1er avril 2015

Ce document a valeur officielle.

S. R. 1964, c. 193, a. 108; 1968, c. 55, a. 34; 1983, c. 57, a. 50; 1999, c. 40, a. 51; 2006, c. 60, a. 22.

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. À l'égard d'un fonctionnaire ou employé dont les fonctions sont prévues par la loi, l'autorité du directeur général n'est exercée que dans le cadre de son rôle de gestionnaire des ressources humaines, matérielles et financières de la municipalité et ne peut avoir pour effet d'entraver l'exercice de ces fonctions prévues par la loi.

Il peut suspendre un fonctionnaire ou employé de ses fonctions. Il doit immédiatement faire rapport de cette suspension au conseil. Le conseil décide du sort du fonctionnaire ou employé suspendu, après enquête.

S. R. 1964, c. 193, a. 109; 1968, c. 55, a. 5; 1983, c. 57, a. 50; 2001, c. 25, a. 27.

**113.1.** (Remplacé).

1979, c. 67, a. 39; 1983, c. 57, a. 50.





Bureau de la vérificatrice générale 201, rue Racine Est, C.P. 8060

201, rue Racine Est, C.P. 8060 Chicoutimi (Québec) G7H 5B8 Téléphone : 418 698-3000