



RAPPORT ANNUEL

DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE SHERBROOKE

2007

présenté au
conseil municipal

Le 12 août 2008

Monsieur Bernard Tanguay
Président du conseil municipal
de la Ville de Sherbrooke
191, rue du Palais
Sherbrooke (Québec) J1H 6J8

Monsieur le Président,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., c. C-19), j'ai l'honneur de transmettre au conseil municipal le Rapport du vérificateur général de la Ville de Sherbrooke pour l'année 2007.

Ce rapport inclut également le rapport des vérificateurs externes sur la vérification des comptes relatifs au vérificateur général.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, mes sentiments les plus distingués.

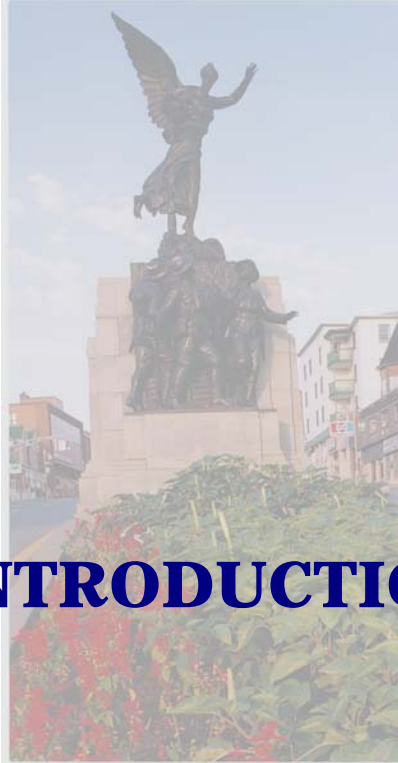
Le vérificateur général de la Ville de Sherbrooke,

François Gagnon C.A., M.A.P.



Table des matières

	Page
INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 VÉRIFICATION DE LA GESTION DES CRÉANCES À HYDRO-SHERBROOKE.....	11
CHAPITRE 2 VÉRIFICATION DE LA GESTION DES REVENUS DE LA COUR MUNICIPALE DE SHERBROOKE	33
CHAPITRE 3 VÉRIFICATION DE L'ENVIRONNEMENT INFORMATIQUE RATTACHÉ AUX APPLICATIONS FINANCIÈRES DE LA VILLE.....	49
CHAPITRE 4 ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ ENVIRONNEMENTALE SUR L'ENTREPOSAGE ET LA DISPOSITION DES MATIÈRES DANGEREUSES.....	59
HYDRO-SHERBROOKE	63
SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE SHERBROOKE	73
CHAPITRE 5 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION FINANCIÈRE 2007	83
CHAPITRE 6 SUIVI DES RECOMMANDATIONS	91
CHAPITRE 7 RAPPORT D'ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL	95
ANNEXES.....	105
ANNEXE 1 – INFORMATION SUR LA PERFORMANCE	
ANNEXE 2 – DISPOSITIONS DE LA <i>LOI SUR LES CITÉS ET VILLES</i>	
ANNEXE 3 – COMITÉ DE VÉRIFICATION	



INTRODUCTION



INTRODUCTION

Les contribuables confient des sommes importantes à l'administration municipale qui doit, en contrepartie, s'acquitter de ses responsabilités et s'assurer de tirer le maximum dans l'utilisation de ses ressources. Le rôle du vérificateur général est de contribuer à rassurer le conseil municipal et les contribuables de la bonne gestion des deniers publics.

Pour bâtir la confiance du public envers ses dirigeants, les membres du conseil municipal se doivent d'être vigilants et, surtout, bien informés. Dans cette optique, le vérificateur général peut jouer un rôle important en fournissant aux élus un regard indépendant et objectif sur la qualité de la gestion et celle de l'information dont ils disposent pour prendre leurs décisions.

Le mandat du vérificateur général comporte, dans la mesure qu'il juge appropriée, la vérification financière, la vérification de conformité des opérations avec les lois, les règlements, les énoncés de politique et les directives, ainsi que la vérification d'optimisation des ressources. Son champ de compétence s'étend à la Ville de Sherbrooke et aux organismes qu'elle contrôle.

Vous trouverez, dans le présent rapport, les sujets découlant des travaux que j'ai réalisés au cours de la dernière année et qui méritent d'être portés à l'attention des membres du conseil. Ce rapport contient des recommandations qui, j'en suis certain, contribueront à l'amélioration de la performance de la Ville de Sherbrooke et de la qualité des services qu'elle offre à ses citoyens.

Le contenu du premier chapitre présente les résultats d'un mandat portant sur la gestion des créances à Hydro-Sherbrooke. Il visait à m'assurer que des contrôles financiers et opérationnels efficaces et adéquats avaient été mis en place pour faire le suivi des comptes en souffrance et des ententes de paiement. Mon mandat s'est étendu à la démarche suivie dans le remplacement du système intégré de facturation.

Le contenu du deuxième chapitre couvre les résultats de ma vérification sur la gestion des revenus de la cour municipale. Il couvrait l'encadrement des activités reliées à la gestion des revenus provenant des amendes, le suivi des constats d'infraction, la comptabilisation des revenus, la perception des amendes et la reddition de comptes faits par la cour municipale.

Le contenu du troisième chapitre porte sur la sécurité de l'environnement informatique reliée aux applications financières.

Le quatrième chapitre expose les résultats de deux mandats d'évaluation de la conformité environnementale reliée à l'entreposage et à la disposition des matières dangereuses réalisés à Hydro-Sherbrooke et à la Société de transport de Sherbrooke.



Le contenu du cinquième chapitre porte sur les résultats de la vérification financière de la Ville de Sherbrooke, de la Société de transport de Sherbrooke et de la Société de développement économique de Sherbrooke (C.L.D.). J'ai émis à cet effet des opinions favorables à chacune de ces entités en regard de leurs états financiers du 31 décembre 2007.

Le sixième chapitre traite du suivi exercé par l'administration municipale en regard des recommandations émises dans mes rapports précédents.

Finalement, cohérent avec l'une des valeurs que je prône dans tous mes mandats, vous retrouverez dans le dernier chapitre, une reddition de comptes de mes activités auquel j'ai joint les résultats de la vérification de mes comptes par les vérificateurs externes désignés par le conseil municipal.

En annexe, sont jointes les dispositions de la *Loi sur les cités et villes* concernant le vérificateur général, les informations sur la performance me servant de cadre de référence lors de mes travaux de vérification et les dispositions de la résolution du conseil municipal sur le comité de vérification.

En conclusion, je me dois de souligner l'excellente collaboration des gestionnaires et de leurs employés qui m'ont fourni tous les documents utiles à la réalisation de mes différents mandats.



CHAPITRE

1

VÉRIFICATION DE LA GESTION DES CRÉANCES À HYDRO-SHERBROOKE



VÉRIFICATION DE LA GESTION DES CRÉANCES HYDRO-SHERBROOKE



Table des matières

	Page
VUE D'ENSEMBLE	17
MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION.....	19
RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	20
ENCADREMENT DE LA GESTION DES CRÉANCES.....	21
MESURES DE CONTRÔLE DES CRÉANCES	26
NOUVEAU SYSTÈME INTÉGRÉ DE FACTURATION	30

Mes recommandations et les commentaires de la direction paraissent après chacun des sujets traités.



VUE D'ENSEMBLE

1.1 Hydro-Sherbrooke, en tant que Service de la Ville de Sherbrooke, a pour mission d'assurer à la population, aux entreprises et aux organismes desservis, un approvisionnement fiable et sécuritaire en électricité. Le Service assure aussi l'entretien des équipements électriques municipaux de la Ville de Sherbrooke tels que les feux de circulation, l'éclairage des rues et les systèmes de radiocommunication. Hydro-Sherbrooke est le plus grand réseau municipal d'électricité au Québec. Son chiffre d'affaires a été de 126 millions de dollars en 2006. Au 31 décembre 2006, Hydro-Sherbrooke comptait près de 75 000 entrées de service et plus de 72 500 abonnés, ces chiffres augmentent d'année en année. La plus grande proportion des entrées de service vise la catégorie résidentielle qui comptait 87 % du total des entrées de service à la même date.

1.2 Hydro-Sherbrooke contribue de façon importante aux revenus de la Ville. En 2006, un bénéfice net de 19,5 millions de dollars lui a été versé. Au cours des trois dernières années, cette contribution a toujours dépassé le cap des 18 millions de dollars.

1.3 Près du tiers des abonnés d'Hydro-Sherbrooke ont opté pour divers modes de paiement qui facilitent la perception des comptes clients comme le démontre le tableau suivant :

Tableau des modes de paiement - 2006

		Nombre d'adhérents	%
Abonnés avec mode de versements mensuels égaux (MVE) :			
♦ Paiements préautorisés	(PPA)	10 800	14,9
♦ Retrait bancaire à échéance	(RBE)	1 273	1,8
♦ Retrait bancaire courant	(RBC)	2 232	3,1
♦ Autres		9 077	12,5
	Sous-total	23 382	32,3
Abonnés sans mode de paiement		49 118	67,7
	Total	72 500	100,0

1.4 Les comptes à recevoir de ses abonnés au 31 décembre 2006 totalisaient près de 1,2 million de dollars. Ce total est net des montants créditeurs reliés aux abonnés d'Hydro-Sherbrooke qui ont opté pour le mode de paiement par versements égaux. La provision pour mauvaises créances au 31 décembre 2006 a été évaluée à 729 000 \$ et était composée principalement des montants en attente d'être radiés, des faillites et des comptes soumis à la Division du contentieux de la Ville de Sherbrooke. Aucune provision n'est prise sur les comptes réguliers.



1.5 C'est la Division du revenu d'Hydro-Sherbrooke qui voit, en premier lieu, à la perception des comptes en souffrance et reçoit des propositions d'ententes de paiement des abonnés qui éprouvent de la difficulté à rembourser les sommes dues. Une politique non officielle et des procédures administratives viennent encadrer le recouvrement des sommes dues à Hydro-Sherbrooke. Le règlement 3700 de la Ville touchant la vente d'électricité mentionne que tout abonné doit acquitter son compte dans un délai de 21 jours de la date de la facturation.

1.6 Lorsqu'un abonné ne peut respecter son délai de paiement, une procédure de recouvrement s'enclenche et c'est à ce moment qu'il peut proposer une entente de paiement afin d'acquitter sa facture d'électricité. On entend par entente de paiement, les termes d'un accord entre Hydro-Sherbrooke et l'abonné visant le remboursement des sommes dues.

1.7 En 1996, une politique de recouvrement a été rédigée par les gestionnaires de la Division des revenus d'Hydro-Sherbrooke. Cette politique administrative visait à établir des procédures pour faciliter le travail du personnel assigné au recouvrement et ainsi favoriser des relations harmonieuses entre Hydro-Sherbrooke et ses clients. D'autres procédures administratives encadrent l'intervention des autres services de la Ville dans la perception de paiements dus à la Ville et le traitement des comptes à biffer. Un guide de négociation des ententes de paiement préparé en 1997 et revu en 2001 vient compléter les instructions fournies au personnel d'Hydro-Sherbrooke chargé du recouvrement des comptes en souffrance.

1.8 La Division du revenu d'Hydro-Sherbrooke comprend un Service à la clientèle et un Service de recouvrement. Concernant les activités de recouvrement, la division envoie plus de 70 000 lettres et reçoit plus de 30 000 appels annuellement. La division comprenait au moment de la vérification, 36 postes, dont 2 cadres, 20 cols blancs et 14 cols bleus. De ce nombre, environ 16 postes ont des responsabilités reliées à la perception des factures. La Division n'a pas été en mesure de me fournir les coûts d'opérations des activités reliées au Service de recouvrement des créances.

1.9 Lorsque Hydro-Sherbrooke ne réussit pas à percevoir ses comptes en souffrance, les dossiers sont alors transférés au Service des affaires juridiques de la Ville, Division du contentieux afin d'entreprendre les procédures nécessaires pour percevoir les sommes qui lui sont dues. Ces procédures incluent la prise d'ententes de paiement ou la prise d'actions devant la cour municipale et également devant la Cour supérieure ou la Cour du Québec, selon la juridiction spécifique de ces tribunaux. Une procédure administrative encadre le travail effectué par la Division du contentieux dans ses efforts de perception et ses procédures devant les cours. Lorsque tout a été effectué pour percevoir le compte ou faire exécuter un jugement et qu'il a été impossible de le percevoir, le compte est alors biffé. La dernière étape du processus de recouvrement est la radiation des comptes biffés par le comité exécutif. Cette procédure se fait au début de chaque année.



1.10 Selon les statistiques compilées par la division, 32 100 ententes de paiement ont été conclues en 2006 avec 11 250 abonnés, ce qui représente plus de 15 % des abonnés. Le nombre d'ententes de paiement conclues en 2006 est légèrement inférieur au nombre d'ententes moyennes conclues au cours des cinq dernières années qui était de 35 200. Cependant, j'ai constaté que toute annotation dans le dossier d'un abonné d'une proposition verbale ou écrite de modalités de paiement partiel ou entier d'un solde dû, est compilée comme étant une entente.

1.11 L'implantation d'un nouveau système intégré de facturation et de perception est actuellement en cours. Une approche de développement par composantes génériques¹ incluant une composante spécifique à la gestion de la clientèle devrait être mise en place au cours de la prochaine année.

MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

1.12 Mes travaux de vérification visaient à m'assurer que des contrôles financiers et opérationnels efficaces et adéquats avaient été mis en place pour faire le suivi des comptes en souffrance et des ententes de paiement. De plus, je me suis assuré que le projet de remplacement du système intégré de facturation avait été planifié et encadré de façon appropriée.

1.13 J'ai recueilli les éléments probants, suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement ma conclusion. Lorsque cela était possible et pertinent, j'ai mis en perspective la gestion du recouvrement d'Hydro-Sherbrooke avec celle prévalant dans le secteur d'activité. Mon évaluation des différentes activités est basée sur des critères qui reposent sur des principes de saine gestion en matière de recouvrement.

1.14 Mes travaux ont porté sur les activités de recouvrement qui ont eu cours durant l'année 2006 et durant l'hiver 2007. À l'occasion, des données et des informations provenant de l'automne 2007 et de janvier 2008 ont aussi été prises en compte. Ma vérification s'est terminée en janvier 2008.

1.15 Mes travaux se sont limités aux opérations effectuées par la Division du revenu d'Hydro-Sherbrooke. Mon mandat ne couvrait pas le processus de recouvrement des créances effectué par la Division du contentieux de la Ville de Sherbrooke, cette dernière est présentement en restructuration et est à revoir son module de perception des créances d'Hydro-Sherbrooke.

¹ Le terme développement par composantes génériques signifie qu'un système intégré est formé à l'aide de plusieurs composants logiciels paramétrables. Chaque composant logiciel doit supporter un processus d'affaires spécifique.



RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

1.16 Mes travaux de vérification démontrent que le Service d'Hydro-Sherbrooke perçoit efficacement ses comptes. La lecture des états financiers des cinq dernières années indique que ses mauvaises créances se sont élevées en moyenne à 470 000 \$ annuellement, ce qui représente peu par rapport à son chiffre d'affaires qui s'est élevé à 128 millions de dollars en 2006. Pour atteindre de tels résultats, Hydro-Sherbrooke investit beaucoup de temps et d'énergie dans le recouvrement de ses comptes. Pour s'assurer de percevoir les comptes c'est, au-delà de 35 000 ententes de paiement qui sont réalisées annuellement avec 15 % de ses abonnés.

1.17 Ma vérification m'a permis de constater que l'ensemble du travail de recouvrement des comptes en souffrance se fait sous l'égide de la tolérance et de l'accommodement. C'est ainsi que depuis quelques années les activités de recouvrement sont devenues plus souples et revêtent un caractère social.

1.18 Le guide des ententes de paiement mis à la disposition des préposés au recouvrement n'est pas suffisamment clair et leur laisse beaucoup de latitude. De plus, leur travail n'est pas suffisamment supervisé et contrôlé afin que l'on s'assure que les délais et les procédures établies sont respectés.

1.19 Les politiques et les guides sur le recouvrement des créances n'ont pas été revus depuis plusieurs années. Je crois qu'une approche plus systématique à la prise d'entente encadrée par des objectifs précis et une surveillance plus formelle permettrait à Hydro-Sherbrooke de réduire le nombre des ententes de paiement prises avec ses abonnés, d'être plus consistante dans la négociation des ententes et donc, d'avoir une gestion plus efficiente et plus équitable envers l'ensemble de ses abonnés.

1.20 Hydro-Sherbrooke ne dispose pas de données de qualité sur ses comptes en souffrance lui permettant d'obtenir une information utile pour leur gestion. Ainsi, des données aussi élémentaires que le nombre d'abonnés ayant un compte en souffrance, l'âge des créances dues et leur montant ainsi que la proportion des ententes non respectées ne sont pas disponibles. L'absence de ces données ne permet pas de conclure qu'Hydro-Sherbrooke gère efficacement ses créances et que les mesures nécessaires pour les réduire soient mises en place.

1.21 De meilleures données pourraient permettre de connaître davantage le profil des créanciers et de discriminer les mauvais payeurs de ceux qui éprouvent réellement des difficultés financières. Des assouplissements et des échéanciers plus réalistes dans le paiement des sommes dues devraient d'ailleurs être prévus dans la politique à l'égard de cette clientèle.



1.22 Hydro-Sherbrooke a entrepris d'implanter un nouveau système intégré de facturation. Je souscris à cette démarche qui pourrait corriger en partie les lacunes que je soulève dans mon rapport. Toutefois, je déplore que le contrat pour le développement de la solution informatique ait été accordé sans que l'on ait procédé au préalable, à une revue en profondeur des besoins que le nouveau système intégré de facturation devra satisfaire. Je mets donc en garde la Ville quant à ce projet de développement qui est susceptible de coûter beaucoup plus cher que prévu et qui ne répondra peut-être pas aux besoins qu'Hydro-Sherbrooke aurait dû établir au préalable avant de confier à des tiers la conception de ce nouveau système intégré de facturation. L'exposé des faits accompagnant la résolution du comité exécutif indiquait pourtant qu'une analyse des solutions en relation avec les besoins d'affaires d'Hydro-Sherbrooke avait été réalisée.

1.23 Tout au long de mon rapport, je formule plusieurs recommandations afin d'améliorer le cadre des politiques et la gestion des créances pour que de meilleurs contrôles soient instaurés et que la Ville puisse exercer une diligence raisonnable dans le cadre de son projet de développement de système.

ENCADREMENT DE LA GESTION DES CRÉANCES

1.24 Le cadre réglementaire et politique supportant la gestion des créances à Hydro-Sherbrooke s'appuie sur le règlement 3700 qui énonce les délais selon lesquels les abonnés doivent acquitter leur compte ainsi que les différentes modalités de paiement comme le mode de versements égaux (MVE) et les prélèvements automatiques. Le règlement fait également état des mesures que peut prendre Hydro-Sherbrooke en cas de non-paiement et il énonce les procédures de débranchement. C'est ainsi que le règlement indique, qu'entre le 1^{er} décembre et le 31 mars de chaque année, Hydro-Sherbrooke n'interrompt pas la fourniture ou la livraison, ni ne refuse de fournir ou de livrer de l'électricité à une résidence principale occupée par un client résidentiel dont le système de chauffage requiert l'électricité.

1.25 Le règlement précise que les clients d'Hydro-Sherbrooke ont 21 jours de la date de la facture pour l'acquitter. La pratique mise en place par Hydro-Sherbrooke permet cependant aux abonnés d'acquitter leur facture dans les 26 jours de la date de la facture accordant ici une période de grâce de 5 jours qui est non prévue dans le règlement.

1.26 Les autres paramètres concernant les avis de retard adressés aux clients sont aussi programmés dans les systèmes informatiques. Mes travaux m'ont permis de conclure qu'ils répondaient bien aux procédures.



1.27 J'ai aussi observé que la pratique concernant le rétablissement de services à la suite de débranchement pour non-paiement ne respectait pas les modalités du règlement. Le règlement exige que l'abonné remédie à la situation ayant justifiée l'interruption et paie les frais réels supportés pour l'interruption et ceux prévus pour le rétablissement de la fourniture de l'électricité. De plus, le règlement précise que toutes sommes dues sont payables avant le raccordement. La pratique actuelle consiste à ne pas imposer de frais lors du débranchement et à ne facturer que des frais de 50 \$ pour le rétablissement de service.

1.28 Hydro-Sherbrooke a développé une politique de recouvrement en 1996, politique qui n'a pas fait l'objet d'une approbation officielle par le conseil municipal de l'époque. Cette politique aurait plutôt été présentée en plénière au conseil en 1997. Malgré que cette politique ait pour objectif l'établissement de procédures claires et précises pour faciliter le travail du personnel assigné au recouvrement, dans les faits, elle n'énonce que des principes généraux et introduit sommairement les différents moyens que peut entreprendre Hydro-Sherbrooke pour recouvrer les sommes qui lui sont dues.

1.29 Hydro-Sherbrooke s'est aussi doté d'un guide de négociation, revu la dernière fois en 2001. L'objectif de ce guide selon la Division du revenu est de permettre aux intervenants de la Division du revenu d'optimiser le processus de négociation des ententes de paiement avec la clientèle. Cependant, ce guide de négociation laisse une grande latitude aux préposés grade 1 lors de la négociation d'une entente de paiement. Le guide de négociation énonce également plusieurs situations où le dossier doit être transmis à un préposé grade 2 ou au responsable du recouvrement sans fournir de précision quant aux balises que doivent respecter ces intervenants dans la négociation d'ententes de paiement. Ma vérification m'a aussi permis de constater qu'il n'existe pas de rapports facilitant l'analyse du respect des ententes de paiement négociées par les préposés et/ou le responsable du recouvrement et donc, je n'ai pu être assuré qu'il existe un respect des critères et normes énoncés dans le guide ni être rassuré que ces ententes de paiement sont consistantes et permettent un traitement équitable des abonnés qui éprouvent des difficultés à rembourser les comptes en souffrance.

1.30 Une formation est fournie à tous les nouveaux préposés au recouvrement. Cette formation s'échelonne sur une période de deux semaines et couvre les connaissances générales de l'entreprise ainsi que les procédures de recouvrement. Les nouveaux préposés sont, par la suite, supervisés par un employé plus expérimenté durant deux semaines par écoute électronique des conversations qu'ils ont avec les abonnés.

1.31 Malgré les bonnes intentions de part et d'autre, le cadre réglementaire et politique n'a pas été actualisé depuis plusieurs années et comporte des écarts qui nécessitent des révisions. Notons, par exemple, que les rôles et responsabilités des différents intervenants dans le processus de recouvrement ne sont pas clairement définis, qu'il s'agisse des préposés, du responsable ou du chef de la Division du revenu. Je ne retrouve pas un état complet d'énoncés



et de principes entourant le recouvrement des comptes en souffrance et identifiant clairement les procédures qui devraient être suivies pour le recouvrement des comptes en souffrance ni les contrôles et mécanismes de surveillance pour assurer une gestion efficace, harmonieuse et consistante des activités de recouvrement.

1.32 La direction d'Hydro-Sherbrooke m'a expliqué qu'auparavant, les activités de recouvrement étaient plus rigides et que l'on exigeait 100 % du montant des arrérages (aucune entente possible) pour être rebranché. À la suite des pressions menées par les associations représentant les personnes à faible revenu, un relâchement des efforts de recouvrement s'est progressivement institué. En fait, le Service du recouvrement m'indique que généralement les familles à faible revenu respectent leurs ententes de paiement. Ce sont les mauvais payeurs qui renégocient sans cesse leurs ententes de paiement, étalant par le fait même, sur de longues périodes le paiement de leurs dus. Je comprends que certains efforts sont faits pour venir en aide aux ménages à faible revenu de notre ville. Cependant, je déplore l'absence d'outils facilitant le repérage de ces familles et le manque de rigueur dans les interventions avec ceux qui abusent du système en ne payant pas leurs factures d'électricité dans les délais prescrits.

1.33 Étant donné le nombre croissant d'abonnés en défaut de paiement, le Service du recouvrement d'Hydro-Sherbrooke a dû modifier son approche au recouvrement. C'est ainsi qu'il fut décidé que l'ensemble des commis à la clientèle, qu'ils appartiennent au Service à la clientèle ou au recouvrement, allait mener des activités de recouvrement et recevoir des ententes de paiement. Le travail de recouvrement représenterait aujourd'hui environ 40 % du temps des commis du Service à la clientèle. Selon les statistiques d'Hydro-Sherbrooke, en moyenne plus de 35 000 ententes de paiement sont négociées annuellement auprès de 11 500 abonnés. En tenant compte que le tiers des abonnés ont opté pour un mode de paiement par versements égaux ou préautorisés, réduisant d'autant l'effort de perception, la proportion des abonnés avec lesquels Hydro-Sherbrooke entretient des ententes de paiement pour des comptes en souffrance est de un abonné sur quatre. L'approche actuelle, visant davantage la tolérance et l'accommodement, tout en tenant compte des aspects sociaux amène des iniquités avec les autres clients qui respectent les conditions de paiement.

1.34 J'ai constaté que la définition d'une « entente de paiement » n'était pas clairement définie. Les directives données au personnel et les annotations observées aux dossiers des abonnés démontrent davantage le suivi de perception exercé dans le compte d'un abonné en arrérage que la conclusion d'une réelle négociation d'une entente soucieuse de régulariser les problèmes souvent récurrents d'un abonné. À mon avis, les ententes de paiement devraient permettre à un abonné d'acquitter son arrérage et sa consommation future prévue pour le terme de l'entente convenu afin d'éviter de voir l'abonné retomber dans le même cercle vicieux à chaque nouvelle facturation. La durée maximale des ententes devrait être revue afin d'en permettre l'étalement sur une période plus réaliste selon la situation de l'abonné et les



montants en cause. De plus, selon la matérialité et la complexité du dossier, ces ententes devraient être consignées et approuvées par l'abonné afin d'en officialiser les modalités.

1.35 La direction évalue qu'il lui en coûterait 35 000 \$ annuellement pour confirmer par écrit les ententes de paiement négociées avec ses abonnés. Ayant eu l'occasion de me familiariser avec l'approche prévalant dans le secteur d'activité, j'ai observé que l'encadrement lié à la négociation d'ententes de paiement semble davantage formalisé et encadré. Je crois qu'une approche plus systématique à la prise d'entente encadrée par des objectifs précis et une surveillance plus formelle des activités de négociation permettrait à Hydro-Sherbrooke de réduire le nombre d'ententes de paiement prises avec ses abonnés, d'être plus consistant dans la négociation d'ententes de paiement et donc plus équitable envers l'ensemble de ses abonnés ainsi qu'envers l'ensemble de la population de la ville de Sherbrooke dont une partie est desservie par Hydro-Québec.

1.36 Pour y parvenir, Hydro-Sherbrooke doit élaborer une politique de recouvrement approuvée par le conseil municipal et un guide de négociation prévoyant un processus clair à suivre par les intervenants. La politique devrait reconnaître les modalités et les principes déjà énoncés dans le règlement 3700 de la Ville de Sherbrooke et formuler certaines particularités dont :

- ⇒ Les rôles et responsabilités des différents intervenants dans la gestion des créances, y compris les préposés au recouvrement et la gestion d'Hydro-Sherbrooke ainsi que les services de la Division du contentieux et du Service des finances de la Ville de Sherbrooke;
- ⇒ Les objectifs de la politique, soit le climat harmonieux, le traitement équitable des abonnés, les critères à appliquer lors de la négociation, etc.;
- ⇒ Les énoncés de politique, soit les mesures de recouvrement à prendre et leur délai; le traitement équitable des comptes clients; les frais administratifs sur les comptes en souffrance, les frais d'administration reliés au débranchement et rétablissement de service; l'établissement d'ententes de paiement tenant compte du montant de facturation courante et des coûts estimés de consommation d'électricité pour la période visée;
- ⇒ Les mécanismes de contrôles, d'encadrement et de surveillance pour assurer le respect de la politique.



1.37 Le guide et le processus de négociation devraient présenter des balises claires aux intervenants (préposés et gestionnaires) afin qu'ils soient consistants dans la négociation des ententes de paiement. De plus, le guide et le processus de négociation doivent être en lien avec les paramètres contenus dans le système intégré de facturation qui sera développé au cours des prochains mois.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la direction d'Hydro-Sherbrooke :

- 1.38** D'élaborer et de faire approuver une politique de recouvrement. Cette politique doit viser une certaine harmonisation avec les pratiques en place auprès d'autres fournisseurs d'électricité et préciser les principes de traitement équitable et social des abonnés;
- 1.39** De revoir le guide de négociation des ententes de paiement afin d'y refléter un processus clair, consistant et équitable, incluant des contrôles de gestion appropriés. Les procédures et paramètres établis devraient être programmés dans le nouveau système de facturation intégré en voie de développement;
- 1.40** De mettre en place des mesures de contrôle afin de s'assurer que les délais et les conditions prévus dans la réglementation soient respectés. (Délais de paiements, conditions de raccordement et frais d'administration).

Commentaires de la direction :

- 1.38 « Il y a une politique de recouvrement n° 1996-12-01. P38 qui a été présentée aux membres du conseil en comité plénier. »*
- 1.39 « Ce guide sera revu en 2009 avec le nouveau système de facturation. »*
- 1.40 « Ces mesures seront précisées avec le nouveau système. »*



MESURES DE CONTRÔLE DES CRÉANCES

1.41 La première mesure de contrôle d'un système de créance vise l'identification des comptes clients et le solde de ces comptes dont ceux qui sont en souffrance. La liste des comptes clients doit être intégrale, fiable et disponible en tout temps. Hydro-Sherbrooke n'a pu produire une liste sommaire de ses comptes clients en souffrance qui démontrait l'âge des comptes et combien d'argent était en cause. Même si Hydro-Sherbrooke a négocié 32 100 ententes de paiement au cours de l'année 2006 avec 11 250 abonnés, la Division du revenu d'Hydro-Sherbrooke n'a pu fournir une information sur le nombre d'abonnés qui avaient un compte en souffrance de plus de 100 \$, 1 000 \$, 5 000 \$ ou 10 000 \$ ou plus, ni depuis quand ces comptes étaient en souffrance. L'absence de cette information ne permet donc pas à Hydro-Sherbrooke d'avoir un portrait d'ensemble de l'état de ses créances afin d'en évaluer les risques, ni de supporter l'établissement de la provision pour mauvaises créances sur des analyses fondées.

1.42 L'établissement de la provision pour mauvaises créances se calcule sur la base d'un pourcentage accordé à différentes catégories de compte. C'est ainsi que dans un cas de faillite, ce compte est provisionné à 100 %, car il n'existe plus de possibilité de recouvrement. Les comptes avec ententes de paiement sont catégorisés « compte régulier » et le solde de ces comptes est réduit par le solde créditeur des comptes en mode de versements égaux. Ainsi en fin d'exercice, étant donné que le solde net des comptes réguliers est négligeable, aucune provision pour mauvaises créances n'est calculée, sous-estimant ainsi la provision à prendre.

1.43 Hydro-Sherbrooke exerce des activités de recouvrement sur les comptes clients en souffrance jusqu'à ce que le compte soit transféré à la Division du contentieux pour perception par voie judiciaire. Lorsque la Division du contentieux a épuisé toutes possibilités de recouvrer le compte en souffrance, le compte est biffé et il est soumis à radiation par le comité exécutif de la Ville. C'est ainsi qu'en avril dernier, le comité exécutif radiait des comptes d'Hydro-Sherbrooke de l'ordre de 236 235 \$ pour l'année 2007 et de l'ordre de 1 522 951 \$ pour l'année 2006.

1.44 Parmi les mesures de contrôle que je cherchais à confirmer auprès de l'administration d'Hydro-Sherbrooke, notons la supervision sur les ententes de paiement. Il a été dit auparavant dans ce rapport qu'une certaine flexibilité existe pour que les préposés puissent négocier des ententes de paiement avec les abonnés qui ont diverses difficultés à payer leurs comptes en souffrance. Je m'attendais à ce qu'une surveillance des ententes de paiement prises par les préposés soit effectuée dans le but d'assurer le respect des normes établies et de garantir aux abonnés une équité dans les pratiques de recouvrement. J'ai appris que le responsable du recouvrement, étant un col blanc, ne considérait pas avoir l'autorité d'encadrement des préposés au recouvrement. Le chef de la division, quant à lui, ne reçoit aucun rapport lui



permettant de faire ce suivi et de s'assurer de la raisonnable des ententes de paiement. Il existe donc peu de mécanismes formels de surveillance sur les activités de recouvrement. La direction d'Hydro-Sherbrooke m'a informé qu'avec la réorganisation prochaine du Service, un poste cadre sera chargé de la supervision des unités de services à la clientèle et du recouvrement et que cette transformation devrait faciliter la supervision des activités de recouvrement. Même avec ces changements, une supervision saine ne pourra être exercée sans l'existence d'outils et de rapports de gestion adéquats.

1.45 Le contrôle exercé par le responsable du recouvrement consiste à l'analyse des ententes échues. C'est ainsi qu'une fois par semaine, le responsable visualise la liste des ententes échues dont le solde est supérieur à 10 \$ et sélectionne certains cas pour une analyse des mesures à être prises. Les mesures prises ne sont pas sujettes à revue par le chef de la Division du revenu. Parmi les mesures à prendre, il existe le débranchement. Une liste des « débranchements à sélectionner » est sortie par le système, mais ceux-ci ne sont pas tous exécutés. Aucune information n'est disponible afin d'apprécier la justesse des décisions prises. Je n'ai donc pu m'assurer des motifs qui empêchent les débranchements ni des mesures qui sont prises pour les éviter.

1.46 J'ai également été surpris d'apprendre que les contrôles visant l'autorisation à émettre des notes de crédit et à changer le statut d'un compte n'étaient pas sujets à des contrôles ou à un encadrement approprié. Il est donc possible pour les préposés au recouvrement d'émettre des notes de crédit pour effacer les frais d'administration chargés à un abonné. En fait dans le récent document d'appel d'offres visant à remplacer le système actuel de facturation, on indiquait « qu'à tout moment, il est possible pour les préposés à la facturation d'intervenir manuellement dans le cycle pour y corriger des informations erronées de lecture, ajouter des débits ou crédits spéciaux ou émettre une facture manuellement ».

1.47 Sans plus de contrôles sur l'émission de notes de crédit, Hydro-Sherbrooke est vulnérable à ce que des notes de crédit soient émises à des abonnés qui n'en auraient pas le droit. Il en va de même avec les changements de statut. J'ai remarqué au cours de ma vérification qu'un préposé au recouvrement peut modifier le statut d'un compte sans en avoir l'autorisation. Hydro-Sherbrooke doit articuler de meilleures pratiques de contrôle entourant l'émission de notes de crédit et le changement de statut d'un compte et veiller à ce que le système intégré de facturation puisse faciliter la gestion de cette délégation d'autorité.

1.48 La direction de la Division du revenu ne requiert pas des intervenants au recouvrement qu'ils signent un formulaire de déclaration de conflit d'intérêts, et aucune sensibilisation n'est faite auprès des employés à cet égard afin d'éviter de se retrouver en dérogation avec le code d'éthique et de discipline de la Ville de Sherbrooke.



1.49 Considérant l'importance de mieux contrôler la gestion des créances et d'en assurer une consistance pour rendre plus équitable la gestion des créances face à l'ensemble des clients, je dois reconnaître qu'Hydro-Sherbrooke fait des efforts pour collecter ses créances. Annuellement, plus de 70 000 lettres de rappel sont envoyées aux abonnés qui sont en défaut de paiement et, environ 1 100 débranchements sont réalisés chaque année. Des mesures ont été également mises en place pour repérer les fraudeurs. Aussi un fichier électronique des comptes radiés est conservé pendant dix ans afin de permettre la récupération de ces sommes ultérieurement advenant le réabonnement de ces mêmes clients. De plus, une contribution financière est faite à l'organisme Solutions Budget Plus afin de venir en aide aux familles à faible revenu éprouvant de la difficulté à assumer leur facture d'électricité.

1.50 Les contrôles sur la gestion des créances restent cependant insuffisants et m'amènent à faire des recommandations visant leur amélioration. Le moment est approprié pour parfaire ces contrôles s'il est donné le temps à la Division du revenu de revoir ses processus d'affaires et ses contrôles de gestion sur les activités de recouvrement avant l'implantation du nouveau système intégré de facturation. Ce travail devrait s'inspirer de ce qu'Hydro-Québec fait en ce sens. Il n'est pas nécessaire de recommencer à neuf la refonte des processus d'affaires et des contrôles sur les activités de recouvrement.



Chapitre 1

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la direction d'Hydro-Sherbrooke :

- 1.51 De maintenir une liste à jour de ses comptes clients indiquant ceux qui sont en souffrance selon l'âge de ces comptes;
- 1.52 D'établir une provision pour mauvaises créances à partir de l'historicité des comptes selon les différentes catégories du portefeuille de comptes clients (comptes réguliers, en souffrance selon leur âge, au contentieux, en proposition de faillite, en faillite et biffés);
- 1.53 De mettre en place des indicateurs pertinents sur la gestion du recouvrement des créances tels que l'âge des comptes en souffrance, le nombre d'ententes de paiement avec un même abonné au cours d'une période donnée, le pourcentage des ententes de paiement respectés et non respectés par préposé au recouvrement, etc.;
- 1.54 De reconnaître aux gestionnaires de la Division du revenu des responsabilités de surveillance des activités de recouvrement et d'imputabilité des résultats;
- 1.55 De revoir les procédures de contrôle concernant l'émission de notes de crédit ou le changement de statut et de s'assurer d'intégrer celles-ci dans le nouveau système intégré de facturation;
- 1.56 De faire signer aux intervenants du recouvrement un formulaire de déclaration concernant les situations de conflit d'intérêts et de respect du code de discipline de la Ville à cet égard.

Commentaires de la direction :

1.51 à 1.53 « Cette mesure de contrôle est déjà prévue avec le nouveau système de facturation qui sera en vigueur le 1^{er} avril 2009. »

1.54 « La nouvelle description de fonction du chef de section du Service à la clientèle et recouvrement tient compte de cette responsabilité. »

1.55 « Les procédures seront revues avec le nouveau système. »

1.56 « Le code disciplinaire à la Ville couvre déjà cette recommandation, article 3.5 à 3.8. »



NOUVEAU SYSTÈME INTÉGRÉ DE FACTURATION

1.57 Hydro-Sherbrooke a décidé de remplacer son système de facturation intégrée parce que, selon la direction, les technologies utilisées étaient devenues désoùtes. Hydro-Sherbrooke a procédé à la recherche de produits comparables à ce qui existe présentement sur le marché en vue du remplacement intégral de son système. Le résultat des recherches a amené Hydro-Sherbrooke à conclure qu'il n'existe pas de produits en français répondant adéquatement à ses besoins. Hydro-Sherbrooke a donc mandaté une firme spécialisée pour procéder à une analyse des possibilités pouvant s'offrir en matière de système de facturation du Service de l'électricité. Les résultats de cette analyse ont permis à Hydro-Sherbrooke d'opter, comme recommandé par la firme spécialisée, pour une approche de développement par composantes génériques ² incluant une composante spécifique à la gestion de la clientèle (CRM).

1.58 Le 30 octobre 2007, le comité exécutif de la Ville de Sherbrooke recommandait au conseil municipal d'adjuger un contrat de services professionnels pour le remplacement du système de facturation intégrée d'Hydro-Sherbrooke en considération d'un montant de 2 776 727 \$. La réalisation du mandat doit se faire en deux étapes, une étape d'analyse préliminaire et une phase d'implantation, la Ville se réservant le droit de mettre fin au contrat, après la phase d'analyse préliminaire, pour tout motif raisonnable.

1.59 Puisque l'on disait dans l'exposé des faits accompagnant la résolution du comité exécutif avoir déjà procédé à une analyse sommaire des solutions disponibles sur le marché en relation avec les besoins d'affaires d'Hydro-Sherbrooke, j'ai alors demandé à obtenir copie de la liste des besoins d'affaires. J'ai été surpris d'apprendre que les besoins d'affaires n'avaient pas été identifiés au moment où Hydro-Sherbrooke entreprenait sa recherche de produits comparables. On reportait plutôt cette évaluation des besoins d'affaires à la phase d'analyse préliminaire du contrat octroyé. Lors de l'appel d'offres, on exigeait que la solution proposée remplace les 52 fonctionnalités actuelles des systèmes en place.

1.60 Le comité exécutif et le conseil municipal ont donc basé leur recommandation et décision sur une information incomplète qui pourrait les porter à croire qu'une évaluation des besoins d'affaires avait déjà été faite alors que celle-ci doit se faire dans le cadre de la phase d'analyse préliminaire du présent contrat.

1.61 Je m'inquiète du fait que l'on ait reporté la conduite de l'évaluation approfondie des besoins d'affaires à la phase d'analyse préliminaire du présent contrat. Une revue en profondeur des processus d'affaires, des façons de faire et des contrôles doit se faire de façon indépendante d'une solution technologique et doit impliquer le personnel qui gère ces

² Le terme développement par composantes génériques signifie qu'un système intégré est formé à l'aide de plusieurs composants logiciels paramétrables. Chaque composant logiciel doit supporter un processus d'affaires spécifique.



opérations au quotidien. De plus, une approche de gestion des risques opérationnels et stratégiques aurait dû être préalable à cette analyse, ce qui n'a pas été réalisé.

1.62 Je me préoccupe, que l'on puisse se satisfaire des fonctionnalités déjà existantes et que l'on remplace le système actuel par une solution technologiquement supérieure mais sans toutefois avoir revu l'ensemble des besoins d'affaires, tout en tenant compte des risques opérationnels.

1.63 La mise en œuvre d'un nouveau système est l'occasion par excellence d'apporter des améliorations aux processus d'affaires. Il est important de bien comprendre à la fois les problèmes et les risques opérationnels associés au système afin de veiller à ce que le nouveau système contribue à les régler. Or, mes constatations au niveau de l'insuffisance de contrôles me laisse perplexe quant à leur considération dans l'analyse en profondeur des processus d'affaires. Hydro-Sherbrooke aura alors perdu une opportunité unique de revoir ses façons de faire et ses besoins dans le but de les améliorer avant qu'une solution lui soit proposée.

1.64 Je m'inquiète aussi des changements requis que devrait apporter l'évaluation des besoins en profondeur que l'on vient de reporter à la phase d'analyse préliminaire et qui seront traités comme des travaux supplémentaires. Je mets en garde la Ville vis-à-vis ce projet de développement qui pourrait lui coûter beaucoup plus cher que ce qu'il en a été prévu.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la direction d'Hydro-Sherbrooke :

- 1.65** D'identifier quels sont les risques stratégiques et opérationnels du nouveau système intégré de facturation et de proposer des solutions atténuantes afin de s'assurer que la solution proposée répondra aux exigences minimales actuelles et futures de contrôle;
- 1.66** De s'assurer que l'ensemble des besoins d'affaires actuels et futurs d'Hydro-Sherbrooke ainsi que les contrôles appropriés seront intégrés aux solutions proposées, de façon à bien présenter l'ensemble des risques et des enjeux financiers du projet aux décideurs.



Commentaires de la direction :

1.65 « Une analyse des solutions disponibles et des coûts budgétaires a été réalisée et déposée à l'automne 2006. Lors de l'appel d'offres, la décision avait été prise par la direction du Service d'Hydro-Sherbrooke et présentée aux membres du conseil que nous conserverions, dans un premier temps, nos fonctionnalités actuelles tout en s'assurant pouvoir en ajouter d'autres selon la volonté de la direction et des besoins futurs. D'autre part, le recours à un module CRM connu garantissait d'autres possibilités intrinsèques à ces modules reconnus dans les marchés usuels.

Le comité exécutif et/ou le conseil municipal ont été informés de toutes les étapes du projet, des processus, des objectifs et besoins visés, c'est-à-dire lors de l'analyse des solutions disponibles en 2006, lors de l'appel d'offres au printemps 2007, lors de l'adjudication du contrat, soit à l'automne 2007, ainsi qu'en avril 2008, lors de la présentation aux membres du comité exécutif des résultats de l'analyse préliminaire et des coûts prévus de la livraison du progiciel.

Cette analyse préliminaire a confirmé que la livraison du système par composante générique était la solution à préconiser, que le système répondait à nos attentes et plus encore avec des valeurs ajoutées touchant à l'abonnement, la facturation, le recouvrement, autres fonctions et finalement, que les coûts de développement sont à l'intérieur du montant soumissionné. »

1.66 « Avant de recevoir l'autorisation de la mise en application de la solution du comité exécutif, le comité des directeurs de services s'est réuni (11 février 2008, 7 mars 2008, 16 avril 2008) à trois reprises après la réunion de démarrage.

Les progiciels utilisés seront Microsoft CRM (relation clientèle) et Microsoft GP (facturation). Ces progiciels sont déjà utilisés par plus de 200 000 licences vendues. Au Québec, il y a plus de 60 organisations qui utilisent Microsoft CRM et 200 pour Microsoft GP. Ce système est multilingue dont le français.

L'analyse préliminaire a démontré que le système rencontrera nos besoins et sera très opérationnel. »



CHAPITRE

2

VÉRIFICATION DE LA GESTION DES REVENUS DE LA COUR MUNICIPALE DE SHERBROOKE



Table des matières

	Page
VUE D'ENSEMBLE	37
MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION.....	37
RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	38
ENCADREMENT DES ACTIVITÉS.....	38
SUIVI DES CONSTATS D'INFRACTION.....	39
MESURES DE CONTRÔLE SUR LES CONSTATS ÉMIS	39
BILLETTERIE INFORMATISÉE	40
APPLICATION DE LA RÉGLEMENTATION	40
FERMETURE DE DOSSIERS ET ANNULATION DE CONSTATS.....	40
SUIVI DES DOSSIERS	41
COMPTABILISATION DES REVENUS	43
COMPTES À RECEVOIR ET MAUVAISES CRÉANCES	43
ENTENTE AVEC D'AUTRES INTERVENANTS.....	43
ENCAISSEMENT DES REVENUS	45
PERCEPTION DES AMENDES	45
SÉCURITÉ INFORMATIQUE.....	47
CONTRÔLE D'ACCÈS AUX SYSTÈMES ET AUX DONNÉES	47
INFORMATION DE GESTION ET REDDITION DE COMPTES.....	48

Mes recommandations et les commentaires de la direction paraissent après chacun des sujets traités.



VUE D'ENSEMBLE

2.1 La Division de la cour municipale a pour responsabilité première la gestion de la cour municipale, qui est un tribunal en vertu de la *Loi sur les tribunaux judiciaires*. La cour municipale de Sherbrooke a été constituée en vertu de la *Loi sur les cours municipales*. Son principal objectif est d'assurer une justice de proximité et de favoriser l'accès à la justice pour les citoyens.

2.2 Sa juridiction pénale s'étend aux infractions, aux dispositions de la charte de la municipalité (décret 850-2001 et ses amendements), d'un règlement, d'une résolution ou d'une ordonnance de la municipalité, ainsi que pour les infractions au *Code de sécurité routière* et à la *Loi sur les véhicules hors route*. La Division de la cour municipale gère les constats d'infraction en conformité au *Code de procédure pénale*. La matière pénale est le principal champ d'action de la division, elle administre les constats d'infraction de leur confection jusqu'à l'exécution de la sentence.

2.3 La Division de la cour municipale gère et contrôle annuellement un montant (basé sur 2006 et 2007) de perception des revenus des amendes et l'exécution des sentences de plus de 5 millions de dollars. Les activités reliées à la gestion de la cour municipale requièrent les services de dix personnes affectées à différentes fonctions.

2.4 Pour la période couverte par la vérification, plus de 63 000 constats ont été émis, particulièrement pour des infractions aux stationnements municipaux (près de 34 400) et au *Code de la sécurité routière* (près de 28 000). Pour la même période, les revenus se sont élevés à près de 5,2 millions de dollars.

MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.5 En vertu des dispositions des articles 107.8 et 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19), j'ai réalisé un mandat de vérification portant sur la gestion des revenus de la cour municipale de la Ville de Sherbrooke.

2.6 Mes travaux ont porté plus particulièrement sur l'encadrement des activités reliées à la gestion des revenus provenant des amendes, le suivi des constats d'infraction, la comptabilisation des revenus, la perception des amendes et la reddition de comptes faits par la cour municipale. Les activités visées couvrent une partie de l'exercice 2006 et une partie de 2007, soit du 1^{er} octobre 2006 au 30 septembre 2007. Mes travaux se sont terminés en décembre 2007.

2.7 Mon mandat ne couvrait pas les activités reliées au travail des intervenants impliqués à l'émission des constats.



RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

2.8 La gestion des revenus de la cour municipale est encadrée par des lois, règlements, politiques et directives. L'examen des opérations que j'ai effectué, à partir de sondages, a démontré que les amendes prévues à la réglementation avaient bien été appliquées et que les montants perçus à ce titre ont été déposés intégralement. Le suivi exercé quant à l'intégralité des billets d'infraction a été effectué de façon satisfaisante, de même que la reddition de comptes au juge en chef et au ministre de la Justice requise par la *Loi sur les cours municipales* (L.R.Q., chapitre C-72.01).

2.9 Cependant, les pages qui suivent font état de quelques éléments de la gestion des revenus qui pourraient faire l'objet d'améliorations. Elles concernent les procédures au niveau de la perception, l'établissement des comptes à recevoir et de la provision pour mauvaises créances en fin d'exercice. De même, une attention particulière devrait être apportée aux contrôles d'accès aux systèmes informatiques et aux profils des utilisateurs. Finalement, le nombre élevé des dossiers non réglés des années antérieures confirme la nécessité de revoir les procédures de suivi des dossiers afin de répondre à des objectifs de résultats dont l'organisation devrait se doter.

ENCADREMENT DES ACTIVITÉS

2.10 La cour municipale de la Ville de Sherbrooke exerce sa juridiction dans les matières qui lui sont dévolues par la loi et la réglementation.

2.11 Différentes lois et différents règlements encadrent les activités, notamment le *Code de procédure pénale*, le *Code de la sécurité routière*, la *Loi sur les cours municipales* et les règlements municipaux en matière de circulation, stationnement, paix et bon ordre. Pour la gestion de ses activités, la division s'est dotée de directives et procédures concernant, entre autres, la perception et les encaissements.

2.12 Par ailleurs, les rôles et les responsabilités du personnel doivent être définis afin d'avoir l'assurance qu'ils sont connus et bien exercés. À cet égard, la direction du greffe de la cour municipale m'a transmis la documentation bien détaillée concernant la définition des rôles et des responsabilités du personnel.

2.13 À la suite de l'adoption en 2005 de la loi 105 modifiant le *Code de procédure pénale* et la *Loi sur les tribunaux judiciaires*, des séances de formation ont été données par la direction aux différents intervenants concernés afin de s'assurer d'une bonne compréhension des impacts des changements effectifs concernant, entre autres, l'émission des constats d'infraction.



SUIVI DES CONSTATS D'INFRACTION

Mesures de contrôle sur les constats émis

2.14 Des mesures de contrôle doivent assurer que tous les constats émis soient traités intégralement par les systèmes informatiques en place.

2.15 Les constats d'infraction sont émis de façon manuelle et la plupart sont transmis par courrier interne régulièrement à la cour municipale. Ceux-ci sont, par la suite, saisis par le personnel de la cour municipale. Les constats avec des demandes particulières sont conservés séparément et remis au chef de la Division de la cour municipale pour examen et décision. Hebdomadairement, ces constats seront soit annulés ou bien remis au personnel pour saisie.

2.16 Pour la période du 15 octobre au 15 novembre 2007, la direction de la cour municipale a fait la compilation des erreurs et omissions retracées sur les billets d'infraction qui lui avaient été transmis par le Service de police. Sur 3 945 billets vérifiés pour cette période, 219 erreurs ont été constatées, représentant 5,5 % du lot. Les principales erreurs concernent l'identification du défendeur ou l'établissement du montant des amendes. Ces erreurs ont comme conséquence de retarder le bon déroulement des procédures de la cour municipale et, dans certains cas, d'occasionner l'annulation des billets. Afin de sensibiliser le service concerné de l'impact des erreurs décelées, des démarches ont déjà été entreprises afin d'apporter des améliorations.

2.17 Le personnel de la Division de la cour municipale fait le suivi des suites numériques des billets d'infraction distribués au corps policier de la Ville et aux différents intervenants habilités à les émettre.

2.18 Deux fois par année, la Division s'assure que les suites numériques sont complètes et s'enquiert des constats manquants dans les suites numériques distribuées. Les différents intervenants doivent alors justifier les constats manquants afin que le traitement adéquat pour leur destruction ou annulation puisse être entrepris si nécessaire.

2.19 J'ai effectué des sondages sur les contrôles en place concernant l'intégralité et le traitement adéquat des billets d'infraction et j'ai pu constater que le suivi était fait de façon satisfaisante.



Billetterie informatisée

2.20 Certains services de police et de divisions de cour municipale du Québec ont déjà pris le virage technologique en ce qui a trait à l'implantation de terminaux véhiculaires et de billetterie électronique pour l'émission des constats d'infraction. Ce virage technologique compte plusieurs avantages dont entre autres :

- ⇒ Réduction des risques d'erreurs au moment de l'émission du billet (omission de champs obligatoires, mauvais code d'infraction, montant erroné de l'amende, etc.);
- ⇒ Réduction de la charge de travail du personnel affecté à la saisie à la cour municipale;
- ⇒ Amélioration de l'efficacité et de l'efficience du personnel concerné;
- ⇒ Réduction du temps accordé au contrôle de l'intégralité et de la qualité des billets émis.

L'implantation d'une billetterie électronique représente des investissements importants pour la Ville, mais également des opportunités d'économies et de revenus récurrents que la direction aurait grand avantage à évaluer aux fins de la prise de décision.

Application de la réglementation

2.21 Lors de l'émission d'un constat d'infraction, des amendes et des frais sont imposés aux contrevenants, notamment au *Code de la sécurité routière* et aux règlements municipaux. Mes travaux effectués sur la base de sondages ont démontré que dans l'ensemble, les amendes et les frais prévus à la réglementation avaient été bien appliqués.

Fermeture de dossiers et annulation de constats

2.22 Le dossier d'un contrevenant est considéré fermé lorsque les sommes dues ont été acquittées par le paiement de celles-ci ou, entre autres, par l'exécution de travaux compensatoires ou d'une saisie. Il peut être aussi fermé lorsqu'il y a un retrait de procédures par le procureur ou acquittement par le juge. Un dossier non réglé après dix ans devient prescrit et est radié des livres par la direction de la Division de la cour municipale. Mes sondages m'ont permis de m'assurer que les autorisations requises pour l'annulation des constats avaient été obtenues.



Suivi des dossiers

2.23 Aucune procédure ne peut être entreprise tant qu'il n'y a pas un jugement rendu dans le dossier d'un contrevenant qui conteste ou omet de payer sa contravention dans les délais prescrits. Dès qu'un jugement de culpabilité est rendu, le dossier est transféré à la perceptrice dont la fonction est de récupérer les montants dus.

2.24 Le contrevenant qui ne peut pas s'acquitter de son obligation de payer dans le délai prescrit (30 jours de la date du jugement) peut s'adresser à la perceptrice afin de convenir d'une entente de paiement. Si le contrevenant est sans emploi et qu'il n'a rien à saisir, le dossier pourrait être analysé par la perceptrice afin de valider son admissibilité au programme de travaux compensatoires.

2.25 Le système informatique en place permet de suivre le cheminement du dossier d'un contrevenant selon les différentes étapes de son évolution. Les délais entre chacune des étapes sont de 30 jours; cependant, on constate que des délais supplémentaires peuvent être accordés à chaque étape, ce qui peut faire en sorte qu'un dossier peut connaître un délai relativement long avant son règlement.

2.26 Selon les informations fournies par la division, j'ai constaté que le nombre de dossiers à traiter après jugement par la cour municipale avait augmenté de façon appréciable au cours des cinq dernières années, passant de 12 906 dossiers en 2001 à 17 238 dossiers en 2006 (+ 34 %). Pour la même période, le nombre d'ententes de paiement est passé de 3 478 à 5 654 (+ 63 %) et celui des demandes de suspension de permis de 2 813 à 5 003 (+ 78 %).

2.27 Malgré cet accroissement du volume d'activités, la perceptrice m'indique se tenir à jour dans la prise en charge des nouveaux dossiers qui lui sont transférés. Cependant, je note un volume important de dossiers non réglés qui deviendront prescrits après dix ans. En date du 18 septembre 2007, la division comptait près de 16 000 dossiers non réglés encore actifs dont plus de 7 000 dataient de plus de trois ans.

2.28 Le maintien d'un nombre élevé de dossiers non réglés et requérant davantage de temps et d'énergie afin d'être solutionnés ne me rassure pas sur la conclusion qu'une justice puisse être rendue.



RECOMMANDATIONS

Je recommande à la Division de la cour municipale :

- 2.29 De revoir les procédures de suivi des dossiers non réglés afin de répondre à des objectifs de résultats dont l'organisation devrait se doter;
- 2.30 De faire respecter par les contrevenants l'application des délais prévus dans la loi en regard des différentes procédures ou faire approuver par la haute direction les délais additionnels à la réglementation.

Je recommande à la Ville de Sherbrooke :

- 2.31 De procéder à une étude de faisabilité visant l'implantation d'un système de billetterie électronique et de terminaux dans les véhicules de patrouille de la police de Sherbrooke et en quantifier les économies et revenus récurrents pouvant financer en partie sa réalisation.

Commentaires de la direction :

- 2.29 *« Nous soumettrons au comité exécutif un dossier afin d'établir les objectifs de résultats à atteindre concernant les dossiers non réglés (4,8 % des amendes encaissables entre 1997 à 2004) en tenant compte du type d'infraction et de contrevenants, des procédures effectuées pour percevoir les montants (suspension de permis, bref de saisie, offre de travaux, transfert au CRPQ pour mandat d'amener etc.), de l'absence de prescription permettant au contrevenant de se libérer des amendes, des procédures actuellement en place pour tenter de retracer les contrevenants au fil des années et des ressources humaines et financières qui seraient nécessaires pour augmenter la tâche à ce niveau et, peut être, réussir à percevoir une partie de ces amendes. »*
- 2.30 *« Nous soumettrons au comité exécutif un dossier précisant les barèmes et la justification des délais additionnels appliqués pour la perception des amendes et demandant leur orientation quant à l'approbation de ces délais par rapport à l'application stricte des délais légaux en tenant compte des avantages et inconvénients. »*
- 2.31 *« Nous sommes en accord avec cette recommandation qui est déjà en cours de réalisation par les services de police et de technologie de l'information et à laquelle nous contribuons. »*



COMPTABILISATION DES REVENUS

Comptes à recevoir et mauvaises créances

2.32 La perception des amendes et des frais se fait directement à la Division de la cour municipale de la Ville. Cette perception est comptabilisée dans le logiciel de suivi des constats de la cour municipale. À la fin de chacune des journées, une écriture comptable est générée et transmise au Service des finances de la Ville afin d'enregistrer ces données dans les systèmes comptables de la Ville de Sherbrooke. Bien qu'aucune erreur n'ait été constatée lors de nos sondages, cette opération supplémentaire risque d'entraîner des erreurs de saisie et d'intégralité des revenus.

2.33 Les comptes à recevoir de la cour municipale s'élevaient à 3 656 953 \$ au 31 décembre 2006 et une provision pour mauvaises créances de 1 819 760 \$ avait été prise à leur égard. Les comptes à recevoir de 2006 sont comptabilisés en fin d'année en fonction des constats émis non encaissés des six dernières années. Les soldes à recevoir antérieurs à cette période ne sont pas considérés dans le calcul.

2.34 J'ai constaté que l'établissement de la provision pour mauvaises créances ne reposait pas sur une analyse approfondie des créances à recevoir. Les mêmes pourcentages sont appliqués depuis plusieurs années au solde fourni par la Division de la cour municipale.

2.35 La direction radie les comptes lorsqu'elle est d'avis que sa perception devient impossible ou est prescrite. Cependant, selon la réglementation, cette radiation devrait être soumise à l'approbation du comité exécutif.

Entente avec d'autres intervenants

2.36 Dans le cadre de la gestion de ses activités, la cour municipale a conclu des ententes pour des services offerts auprès de différents partenaires qu'elle dessert sur le territoire de la Ville de Sherbrooke. Lors des fusions des villes en 2002, la cour municipale de la nouvelle Ville de Sherbrooke a succédé aux droits et obligations que détenaient les anciennes cours municipales.



2.37 Les ententes sont signées pour une période fixe, mais renouvelable annuellement à moins d'avis contraire préalable de 30 jours par l'une ou l'autre des parties. Ces ententes sont très standards. Les clauses stipulent que les amendes payées par les contrevenants dans les 30 jours suivant la date de signification du constat sont remises à l'intervenant selon les modalités des ententes convenues. Après ce délai, la cour municipale qui doit entreprendre des procédures de recouvrement bénéficie entièrement des sommes recouvrées.

2.38 Mes sondages m'ont permis de constater que les ententes étaient bien respectées et que les sommes étaient remises lorsque les paiements étaient reçus dans les délais convenus à l'entente, à l'exception qu'un délai supplémentaire de quinze jours était accordé au bénéfice de l'organisme. L'entente entre l'Université Bishop's et l'ancienne Ville de Lennoxville était manquante.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la Division de la cour municipale :

2.39 De soumettre annuellement une liste des comptes à radier au comité exécutif de la Ville afin d'en approuver leur radiation;

2.40 De procéder à la signature d'une nouvelle entente avec l'Université Bishop's afin d'entériner les différentes dispositions du contrat.

Je recommande au Service des finances :

2.41 De revoir leur méthode d'établissement de la provision pour mauvaises créances afin de mieux supporter les hypothèses retenues;

2.42 De faire développer des interfaces entre les différents systèmes afin d'améliorer l'efficacité et d'assurer l'intégralité des transferts de données entre la Division de la cour municipale et le Service des finances de la Ville de Sherbrooke, ou de mettre en place des mesures appropriées de contrôle.



Commentaires de la direction :

2.39 « *Nous sommes d'accord pour déposer au comité exécutif la liste des dossiers à être fermés, car la sentence n'a pu être exécutée au cours des dix années précédentes.* »

2.40 « *La signature d'une nouvelle entente avec l'Université Bishop's est en négociation depuis quelques mois et sera finalisée sous peu.* »

Commentaires du Service des finances :

2.41 et 2.42 « *Un plan d'action sera déposé à l'automne.* »

ENCAISSEMENT DES REVENUS

2.43 Il y a toujours deux caissières afin de satisfaire aux demandes des contrevenants qui se présentent à la cour municipale. Ces deux caissières sont responsables de leur caisse. Les conciliations quotidiennes de caisse sont conservées. Cependant, aucune procédure de suivi n'est faite par une tierce personne concernant les conciliations de caisse faites.

2.44 Dans le cas où la caissière détecte une erreur lors du balancement de sa caisse, elle apporte les corrections nécessaires dans le système et réimprime une nouvelle feuille de conciliation de caisse qu'elle annexera aux divers reçus de la journée. Des procédures informelles requérant l'intervention d'une tierce personne sont en place si des ajustements aux montants à payer doivent être faits. Cependant, j'ai constaté qu'il était possible d'effectuer ces corrections sans l'intervention de cette tierce personne.

Perception des amendes

2.45 Lorsqu'une personne reçoit un billet d'infraction, elle est tenue, selon les dispositions du *Code de procédure pénale*, dans les 30 jours de la signification du constat, d'enregistrer un plaidoyer de non-culpabilité ou de culpabilité. Dans ce dernier cas, le paiement dû doit être acquitté à la cour municipale de la Ville de Sherbrooke ou dans une Caisse Desjardins. Je me suis assuré, sur la base de sondages, que les encaissements reçus avaient bien été comptabilisés dans le dossier du contrevenant.

2.46 Avant l'échéance de 30 jours de la signification d'un constat, la cour municipale effectue un rappel administratif seulement pour les constats de stationnement rappelant au contrevenant la date de l'infraction et le délai de paiement restant.



2.47 Mon examen m'a permis de constater que des délais additionnels pouvaient être accordés en sus du délai de trente jours prévu au *Code de procédure pénale* (art. 394).

2.48 En cas de non-paiement du constat par le contrevenant, des procédures sont entreprises devant la cour municipale. Après la décision du tribunal, le percepteur des amendes a la responsabilité d'assurer l'exécution des jugements relatifs au paiement des amendes et de déterminer les modalités de paiements.

2.49 Le percepteur des amendes a beaucoup de latitude pour récupérer les sommes dues par un contrevenant. Ainsi, selon la situation financière de celui-ci, il pourra y avoir une entente de paiement, des travaux compensatoires, la saisie des biens, etc.

2.50 Mon examen, sur base de sondages, m'a permis de constater que les suivis sont faits afin de s'assurer que les ententes de paiement sont respectées. Cependant, il n'existe aucun cadre précis quant à l'échelonnement des paiements.

2.51 Dans les dossiers examinés, il y a toujours une demande d'entente de paiement complétée par le contrevenant indiquant le niveau de revenus et dépenses de ce dernier. Ces informations ne sont cependant pas corroborées par des preuves externes.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la Division de la cour municipale :

2.52 De mettre en place une procédure de ségrégation de tâches incompatibles afin de s'assurer de l'intégralité des revenus et des encaissements;

2.53 De revoir les procédures de recouvrement afin de mettre en place des barèmes encadrant le traitement des dossiers et favorisant le règlement des dossiers avant leur prescription.

Commentaires de la direction :

2.52 « Depuis février 2008, une procédure a été mise en place afin qu'une tierce personne vérifie quotidiennement les transactions faites dans les états de comptes afin de s'assurer de l'intégralité des revenus et des encaissements. »

2.53 « Nous réviserons les procédures de recouvrement en place et y apporterons les améliorations requises, le cas échéant. »



SÉCURITÉ INFORMATIQUE

Contrôle d'accès aux systèmes et aux données

2.54 La sécurité des systèmes informatiques nécessite que des mesures de contrôle soient en place de façon, entre autres, à assurer la fiabilité des données et à empêcher toute action non autorisée. Les contrôles d'accès aux systèmes et aux données font partie de ces mesures.

2.55 Le système informatique du greffe de la cour municipale permet d'attribuer aux membres du personnel des profils d'utilisateur leur permettant d'accomplir les tâches qui leur sont confiées. Or, il arrive que des profils permettent à un utilisateur d'effectuer des tâches incompatibles, allant de l'inscription d'un constat d'infraction à son encaissement ou à la fermeture du dossier. Des modifications indues pourraient même affecter les données et l'information fournie.

2.56 Également, les accès aux postes informatiques et aux logiciels sont régis par des mots de passe. Seul le mot de passe permettant l'accès aux postes informatiques nécessite un changement régulier. Le logiciel utilisé à la cour municipale ne requiert aucun changement automatique des mots de passe de l'utilisateur.

RECOMMANDATION

Je recommande à la Division de la cour municipale :

2.57 De s'assurer d'une gestion plus rigoureuse des accès aux systèmes et des profils des utilisateurs incluant le changement des mots de passe régulièrement.

Commentaires de la direction :

« Nous réviserons la procédure déjà très rigoureuse établie pour les accès au système et des profils des utilisateurs afin de s'assurer de la sécurité du système, tout en conservant la polyvalence nécessaire parmi le personnel utilisateur de la cour municipale. Les modalités de changement des mots de passe seront resserrées. »



INFORMATION DE GESTION ET REDDITION DE COMPTES

2.58 Le système informatique en place offre la possibilité de produire une grande quantité d'informations pour la gestion des activités de la cour municipale. Des rapports spécifiques pour diverses tâches des employés ont été définis afin de les aider dans le suivi des dossiers.

2.59 Par ailleurs, selon les dispositions de l'article 64 de la *Loi sur les cours municipales*, le greffier doit transmettre au juge en chef et au ministre de la Justice, au moins une fois par année, un rapport sur les activités de la cour. Ce même article énonce aussi les renseignements que doit contenir, sur une base annuelle, ce rapport. En 2007, un rapport sur les statistiques de 2006 de la cour a été transmis au juge en chef et au ministre de la Justice.

2.60 La direction dépose de façon régulière des statistiques sur les activités de la cour municipale au comité exécutif.

RECOMMANDATION

Je recommande à la Division de la cour municipale :

2.61 D'inclure dans l'information transmise au comité exécutif les statistiques sur l'état des dossiers non réglés encore actifs.

Commentaires de la direction :

« Le rapport annuel déposé au trésorier de la Ville, comprenant les statistiques sur l'état des dossiers non réglés encore actifs, sera déposé au comité exécutif. »



CHAPITRE

3

VÉRIFICATION DE L'ENVIRONNEMENT INFORMATIQUE RATTACHÉ AUX APPLICATIONS FINANCIÈRES DE LA VILLE



**VÉRIFICATION DE L'ENVIRONNEMENT
INFORMATIQUE RATTACHÉ AUX
APPLICATIONS FINANCIÈRES DE LA VILLE**



Table des matières

	Page
INTRODUCTION	55
OBJECTIFS.....	55
PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	56
RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	57

Mes recommandations et les commentaires de la direction paraissent après chacun des sujets traités.



Chapitre 3

INTRODUCTION

3.1 J'avais effectué en 2004 une vérification de certaines activités concernant la gestion de l'environnement informatique rattaché aux applications financières de la Ville, principalement concernant les activités ayant trait à la gestion de l'application de taxation.

3.2 Le but du présent mandat est d'effectuer des travaux supplémentaires afin de couvrir d'autres aspects de l'environnement informatique de la Ville. Plus précisément, mes travaux ont porté sur les aspects suivants :

- ⇒ Mise à niveau de l'application financière « Oracle Financier »;
- ⇒ Mise à niveau de la base de données Oracle qui supporte l'application financière « Oracle Financier »;
- ⇒ Mise à niveau du système d'exploitation qui supporte l'application financière « Oracle Financier »;
- ⇒ Exploitation de systèmes fiables;
- ⇒ Exactitude et intégralité des données transférées d'une application à l'autre et gestion des incidents;
- ⇒ Gestion des politiques et procédures de sécurité;
- ⇒ Protection des données et division des tâches dans l'application financière « Oracle Financier ».

OBJECTIFS

3.3 Examen des contrôles concernant les modifications à l'application financière « Oracle Financier » et à l'infrastructure qui la supporte :

- ⇒ Gestion du cycle de développement;
- ⇒ Gestion du code source;
- ⇒ Procédures de tests avant les mises en production;
- ⇒ Processus d'approbation des mises en production.



3.4 Exploitation de systèmes fiables :

- ⇒ Procédures de sauvegarde et de restauration;
- ⇒ Mesures de protection contre les programmes malveillants;
- ⇒ Redondance des composantes critiques;
- ⇒ Plan de relève des opérations informatiques.

3.5 Gestion appropriée des interfaces pour assurer l'exactitude et l'intégralité des données transférées :

- ⇒ Paramétrage du céduteur;
- ⇒ Contrôles de monitoring du céduteur;
- ⇒ Gestion des incidents;
- ⇒ Exactitude et intégralité des données transférées d'une application à l'autre.

3.6 Examen de la sécurité du système d'exploitation, de la base de données et de l'application « Oracle Financier » :

- ⇒ Gestion des profils utilisateurs et des mots de passe;
- ⇒ Paramètres de sécurité;
- ⇒ Contrôles d'accès logique;
- ⇒ Mécanisme de révision et de conservation des journaux de sécurité.

PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

3.7 J'ai choisi l'application « Oracle Financier » compte tenu de son importance. Cette application fonctionne sur une base de données Oracle à l'aide du système d'exploitation Solaris. Une partie du traitement s'effectue sur le serveur d'application, une autre partie se fait sur le serveur de données et enfin, une dernière partie du traitement s'effectue sur les postes de travail des utilisateurs. La sécurité de ces postes est gérée par le domaine Windows. J'ai regardé la sécurité de l'environnement informatique de ces trois niveaux. Mes travaux ont été effectués au cours du mois d'octobre 2007.



RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

3.8 Bien qu'une politique de sécurité soit en place, des lacunes concernant la sécurité de l'environnement informatique ont été constatées. Certaines de ces lacunes exposent la Ville à certains risques. Nous avons noté, par exemple, que plusieurs usagers ont un accès privilégié au serveur et que la gestion des mots de passe est déficiente sur ce serveur.

3.9 Le niveau de risque que l'organisation est prête à assumer en n'appliquant pas intégralement les contrôles appropriés relève d'une réflexion sur la gestion des risques qui, à notre avis, se doit d'être partagée et approuvée par la gouvernance de l'organisation.

3.10 Pour des raisons évidentes, l'ensemble des observations et recommandations formulées à la direction du Service des technologies de l'information n'est pas présenté dans ce rapport. Un extrait seulement de nos observations et recommandations est présenté.

3.11 Il n'y a pas plan de relève en place. De plus, j'ai observé que les serveurs ne sont pas protégés contre le feu. Ces lacunes exposent l'organisation à ce que les opérations soient perturbées à la suite d'un événement négatif d'importance.

RECOMMANDATION

Je recommande au Service des technologies de l'information :

3.12 De mettre en place un plan de relève afin d'assurer la continuité des opérations et de protéger les serveurs contre le feu.

Commentaires du Service :

« Un projet est en cours. Nous envisageons la réalisation d'un plan minimum de relève tel que suggéré en cours d'année 2008. »



CHAPITRE

4

ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ ENVIRONNEMENTALE SUR L'ENTREPOSAGE ET LA DISPOSITION DES MATIÈRES DANGEREUSES



Table des matières

ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ ENVIRONNEMENTALE SUR L'ENTREPOSAGE ET LA DISPOSITION DES MATIÈRES DANGEREUSES

	Page
SERVICE D'HYDRO-SHERBROOKE	
INTRODUCTION	65
VUE D'ENSEMBLE	65
OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	66
CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX.....	68
RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	69
RECOMMANDATIONS.....	70
SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE SHERBROOKE	
INTRODUCTION	75
VUE D'ENSEMBLE	75
OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	76
CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX.....	77
LIMITES DE LA VÉRIFICATION	78
RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	80
RECOMMANDATIONS.....	80

Mes recommandations et les commentaires de la direction paraissent après chacun des sujets traités.



SERVICE D'HYDRO-SHERBROOKE

**ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ ENVIRONNEMENTALE
SUR L'ENTREPOSAGE ET LA DISPOSITION
DES MATIÈRES DANGEREUSES**



INTRODUCTION

4.1 Dans le but d'introduire des aspects environnementaux à certains mandats de vérification que je réalise, j'ai sollicité encore cette année, la participation des étudiants inscrits au programme de maîtrise en environnement de l'Université de Sherbrooke afin de réaliser une évaluation sur la conformité environnementale de l'entreposage et la disposition des matières dangereuses à Hydro-Sherbrooke.

4.2 Ces derniers, avec l'encadrement de leur professeur, ont donc accepté d'emblée de réaliser ce mandat dans le cadre de leur travail de session du cours « audit environnemental ». Les observations et conclusions des étudiants ont fait l'objet du dépôt d'un rapport et d'une présentation aux gestionnaires concernés du Service d'Hydro-Sherbrooke.

VUE D'ENSEMBLE

4.3 Le Service d'Hydro-Sherbrooke a pour mission d'assurer à la population, aux entreprises et aux organismes desservis un approvisionnement fiable et sécuritaire en électricité, tout en assurant certains services électriques pour la Ville de Sherbrooke tels que les feux de circulation, l'éclairage des rues, l'entretien des équipements électriques municipaux et les systèmes de radiocommunication.

4.4 Hydro-Sherbrooke gère 8 centrales qui produisent environ 5 % de l'énergie totale livrée. Le Service doit ainsi acheter 95 % de son électricité à Hydro-Québec afin d'être en mesure de répondre adéquatement à la demande. L'électricité achetée est distribuée par ses 3 postes de transformation, soit les postes Saint-François, Orford et Galt. De là, cette énergie est acheminée à travers ses 43 artères principales, ses 1 259 km de lignes ainsi que ses quelques 10 112 transformateurs de distribution; 97,4 % des infrastructures à moyenne tension sont aériennes et 2,6 % sont souterraines.

4.5 Le Service distribue l'électricité sur un territoire de 500 km² à 75 974 clients dont 94 % se situent sur le territoire de la Ville de Sherbrooke. Hydro-Sherbrooke est le deuxième plus important réseau de distribution d'électricité au Québec, après Hydro-Québec.

4.6 Le Service souligne, dans son rapport annuel 2007, qu'il porte une attention spéciale à la politique de développement durable de la Ville de Sherbrooke. Il y énumère, à cet effet, plusieurs exemples concrets de projets réalisés en 2007 et qui sont inspirés de cette politique.



4.7 Hydro-Sherbrooke s'est doté, en juillet 2002, d'un code de l'environnement qui reflète la volonté du service à protéger l'environnement dans ses divers travaux. Il y reconnaît la nécessité d'intégrer la qualité de l'environnement dans toutes les étapes des travaux qu'il mène. Il prévoit revoir incessamment son code pour y intégrer les enjeux associés à la politique de développement durable de la Ville de Sherbrooke.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

4.8 Hydro-Sherbrooke utilise, entrepose et dispose, dans le cadre de ses activités régulières, plusieurs matières « dangereuses » pouvant causer des dommages à l'environnement si une gestion appropriée n'a pas été mise en place afin de réduire ou d'éliminer les impacts négatifs pour l'environnement.

4.9 L'objectif de la présente évaluation est d'examiner, pour certaines activités d'Hydro-Sherbrooke, la conformité aux lois et règlements, ainsi que l'usage des bonnes pratiques environnementales reliées aux modes d'utilisation, d'entreposage, de transport et de disposition finale des matières dites « dangereuses ».

4.10 Selon l'article 1 de la Loi sur la qualité de l'environnement, est considéré comme une matière dangereuse :

« Toute matière qui, en raison de ses propriétés, présente un danger pour la santé ou l'environnement et qui est, au sens des règlements pris en application de la présente loi, explosive, gazeuse, inflammable, toxique, radioactive, corrosive, comburante ou lixiviable, ainsi que toute matière ou objet assimilé à une matière dangereuse selon les règlements ».

4.11 Parmi les matières évaluées, il y a des matières dangereuses neuves, des matières dangereuses résiduelles, de même que des matières assimilées à des matières dangereuses.

Les matières assimilées à des matières dangereuses sont définies dans le Règlement sur les matières dangereuses (art. 4) comme étant « toute matière et tout objet ne contenant comme matière dangereuse que 3 % ou plus en masse d'huile ou de graisse.



4.12 Aux fins de la présente évaluation, la sélection des matières dangereuses a été déterminée à partir du Règlement sur les matières dangereuses et a porté sur les activités suivantes :

- ⇒ La gestion des matières dangereuses utilisées dans les centrales hydroélectriques tels que :
 - les huiles usées;
 - les solvants;
 - les fluorescents;
 - les ampoules au sodium;
 - les accumulateurs au nickel-cadmium;
 - les matières résiduelles dangereuses :
 - linges et absorbants en tissus contaminés par des huiles usées ou du solvant;
 - les contenants contaminés par des résidus de peinture;
- ⇒ Le transport des matières dangereuses répertoriées inclut strictement les accumulateurs au nickel-cadmium hors d'usage et les fluorescents hors d'usage. (Le transport des autres matières dangereuses identifiées précédemment n'est pas visé par le règlement sur le transport des marchandises dangereuses étant donné leur petite quantité.);
- ⇒ L'entreposage et la disposition des poteaux en bois traité;
- ⇒ L'entreposage et la disposition des transformateurs hors d'usage;
- ⇒ L'entreposage et la disposition des huiles vidangées des transformateurs hors d'usage.

4.13 La méthodologie utilisée a compris :

- ⇒ La consultation et l'analyse de documents jugés pertinents;
- ⇒ Les entrevues réalisées avec les intervenants concernés;
- ⇒ L'inspection visuelle des lieux :
 - Cour des poteaux de bois traité située au 2445, rue Roy à Sherbrooke;
 - Cour des transformateurs située au 2445, rue Roy à Sherbrooke;
 - Garage situé au 2445, rue Roy à Sherbrooke (uniquement en ce qui concerne l'entreposage des huiles usées provenant des transformateurs);
 - Réservoir du poste Orford utilisé pour stocker les huiles vidangées provenant des transformateurs.



⇒ L'inspection visuelle de deux centrales hydroélectriques :

- Centrale Frontenac située au 395, rue Frontenac à Sherbrooke;
- Centrale Rock Forest située sur une partie du lot 340 du Canton d'Orford, à l'intérieur des limites de la ville de Sherbrooke.

4.14 Les limites suivantes ont été rencontrées lors de l'évaluation, soit :

- ⇒ La présence de neige empêchant l'inspection visuelle du sol à l'extérieur des centrales et dans la cour d'entreposage; et
- ⇒ L'absence de données complètes du suivi des matières résiduelles contaminantes.

4.15 Les travaux de vérification ont débuté en février 2008 et se sont terminés à la fin avril 2008.

Critères environnementaux

4.16 Les critères de vérification ont été élaborés à partir de l'examen de la réglementation applicable à la gestion des matières dangereuses chez Hydro-Sherbrooke. Pour chacune des matières évaluées, des critères différents étaient applicables. Pour la réalisation de cette vérification, seuls certains éléments de la législation fédérale, provinciale et municipale ont été retenus de par leur applicabilité aux activités menées par Hydro-Sherbrooke.

4.17 Législation provinciale

- ⇒ Loi sur la qualité de l'environnement (LQE) (ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP), 2008a)
- ⇒ Règlement sur le transport des matières dangereuses (RTMatD) (C-24.2, r.4.2.1)
- ⇒ Règlement sur les matières dangereuses (RMD) (Q-2, r.15.2)
- ⇒ Code de sécurité (CS) (c. B-1.1, r.0.01.01.1)

4.18 Législation fédérale

- ⇒ Règlement sur le transport des marchandises dangereuses (RTMarcD) (DORS/85-77)
- ⇒ Règlement sur les biphényles chlorés (RBC) (DORS/91-152)

4.19 Législation municipale

- ⇒ Code de l'environnement de Hydro-Sherbrooke (CEHS) (politique interne de l'organisation)



4.20 En raison des petits volumes de matières dangereuses que l'on retrouve dans les centrales hydroélectriques, certaines parties du Règlement sur les matières dangereuses ne s'appliquent pas. Cependant, certains critères ont été conservés dans l'élaboration des critères uniquement dans le but d'évaluer les bonnes pratiques environnementales dans les centrales. C'est également le cas des lignes directrices pour la gestion du bois traité (LDGBT) élaborées par le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP). Celles-ci ont été élaborées en mai 2007 et sont en version rodage pour l'instant. Puisqu'elles ne représentent pas des exigences légales, elles ont été conservées dans l'élaboration de critères également dans le but d'évaluer les bonnes pratiques environnementales dans la cour des poteaux de bois traité maintenue par Hydro-Sherbrooke.

RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

4.21 À la suite de la réalisation de l'évaluation environnementale dans deux centrales d'Hydro-Sherbrooke ainsi que dans la cour des transformateurs et des poteaux de bois traité au printemps 2008, il a été noté que les activités évaluées comportaient certains écarts aux exigences fixées par les critères considérés. Des 39 critères qui ont été retenus pour cette évaluation, notre vérification a dénoté que pour 20 de ces critères, les pratiques en place étaient conformes à la réglementation ou aux bonnes pratiques. Nous avons dénoté 12 non-conformités à la réglementation et 7 situations où de bonnes pratiques n'avaient pas été mises en place.

4.22 L'existence d'un code interne de l'environnement et d'un bilan annuel des matières dangereuses ainsi que l'attribution au conseiller technique en sécurité et formation des responsabilités visant l'application de la réglementation environnementale sont la démonstration de la préoccupation que porte le Service d'Hydro-Sherbrooke à une bonne gestion de ses activités ayant un impact environnemental.

4.23 Somme toute, les activités d'Hydro-Sherbrooke ne respectent pas toutes les exigences des lois et règlements applicables en matière d'environnement ainsi que les bonnes pratiques quant à l'entreposage et à la disposition des huiles usées, des guenilles et absorbants usés, des transformateurs hors d'usage et des poteaux de bois traité.

4.24 Bien que les assises soient en place pour assurer une bonne gestion des activités ayant un impact environnemental, cette première évaluation environnementale soulève certaines dérogations aux différentes réglementations et certains manquements aux bonnes pratiques environnementales. Hydro-Sherbrooke a démontré une transparence exemplaire quant aux dérogations à la réglementation et aux bonnes pratiques, et a déjà entrepris en cours de réalisation de notre mandat, la mise en place de mesures correctives à certaines des dérogations constatées.



RECOMMANDATIONS

Je recommande au Service d'Hydro-Sherbrooke :

- 4.25 D'établir et de mettre en œuvre les mesures appropriées pour corriger les non-conformités réglementaires en matière d'environnement et d'adopter de bonnes pratiques environnementales concernant les modes d'entreposage et de disposition de matières dangereuses dans les centrales hydroélectriques, à la cour d'entreposage des transformateurs et à la cour d'entreposage des poteaux de bois traité;
- 4.26 De mettre à jour son code de l'environnement interne afin d'y refléter la politique de développement durable de la Ville de Sherbrooke et les bonnes pratiques environnementales;
- 4.27 D'informer, de sensibiliser et de former le personnel concerné à propos des réglementations en matière d'environnement, de son code de l'environnement du service et des bonnes pratiques environnementales.

Commentaires de la direction :

« Nous sommes d'accord avec les recommandations formulées du vérificateur général. Nous avons d'ailleurs prévu en début d'année une mise à jour de notre Code de l'environnement en collaboration avec la nouvelle chef de division environnement. En ce sens, l'audit et les recommandations qui en découlent nous aideront dans l'élaboration du nouveau Code qui devrait être complété au printemps 2009.

Nous avons déjà entrepris des actions correctives suite à l'audit. Toutefois certaines exigences ne pourront se faire à brève échéance vu leur complexité et les argents requis. Nous prévoyons dans un premier temps faire une analyse de risque en regard des lacunes soulevées dans le rapport qui nous permettra d'élaborer un plan d'action avec des priorités selon les risques et les exigences environnementales. »



Plan d'action

<i>Activités</i>	<i>Échéance</i>
<i>Modifications du Code de l'environnement d'Hydro-Sherbrooke</i>	<i>Mai 2009</i>
<i>Formation du personnel concerné.</i>	<i>Septembre 2009</i>
<i>Analyse de risque pour prioriser nos interventions.</i>	<i>Octobre 2008</i>
<i>Plan d'action des mesures correctives pour corriger les non-conformités règlementaires.</i>	<i>Août 2009</i>
<i>Plan d'action des mesures correctives pour corriger les déficiences associées au bonne pratique selon l'étude de risques.</i>	<i>Décembre 2009</i>



SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE SHERBROOKE

ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ ENVIRONNEMENTALE SUR L'ENTREPOSAGE ET LA DISPOSITION DES MATIÈRES DANGEREUSES



INTRODUCTION

4.28 Dans le but d'introduire des aspects environnementaux à certains mandats de vérification que je réalise, j'ai sollicité encore cette année, la participation des étudiants inscrits au programme de maîtrise en environnement de l'Université de Sherbrooke afin de réaliser une évaluation sur la conformité environnementale de l'entreposage et la disposition des matières dangereuses à la Société de transport de Sherbrooke (STS).

4.29 Ces derniers, avec l'encadrement de leur professeur, ont donc accepté d'emblée de réaliser ce mandat dans le cadre de leur travail de session du cours « audit environnemental ». Les observations et conclusions des étudiants ont fait l'objet du dépôt d'un rapport et d'une présentation aux gestionnaires concernés de la STS.

VUE D'ENSEMBLE

4.30 La STS est un organisme municipal soumis à la *Loi sur les sociétés de transport en commun*. Son mandat est d'offrir aux habitants de la ville de Sherbrooke des moyens de transport collectif de qualité. Elle dessert un territoire d'environ 366 km² et une population de 146 372 personnes en fournissant des services urbains de transport en commun régulier et adapté aux personnes handicapées.

4.31 Pour répondre à sa clientèle, la STS a recours à 207 employés dont 33 personnes pour l'entretien des véhicules. La STS possède 80 autobus, 13 minibus, 1 500 arrêts et 130 abribus. Son centre d'opération et son siège administratif sont situés au 895, rue Cabana.

4.32 Afin d'effectuer les tâches quotidiennes d'entretien des véhicules, le garage est composé d'une remise où sont stationnés à l'abri tous les autobus à l'arrêt, d'une zone de lavage permettant de laver chaque soir l'extérieur de chaque autobus et d'une zone de carburant où est effectué chaque soir le remplissage du réservoir de carburant des autobus.

4.33 Le garage possède plusieurs ateliers servant à la réparation et à l'entretien mécanique des autobus. Cela comprend l'atelier de peinture, l'atelier d'usinage, l'atelier de carrosserie, l'atelier « garage » (atelier de réparation mécanique) ainsi que l'atelier de réparation et d'entreposage des pneus (ci-après nommée l'aire d'entreposage principale de pneus). Il y a aussi une aire d'entreposage secondaire de pneus et une aire d'entreposage extérieure des autobus retirés de la circulation. Les différentes pièces et produits utiles à l'entretien et à la réparation des autobus et de la machinerie sont entreposés dans le « magasin ».



4.34 L'administration, l'entretien, la maintenance, les réparations et le nettoyage des autobus sont les principales activités de la STS effectuées au centre d'opération. Sur le site, il se retrouve six réservoirs, dont deux réservoirs de diesel de 45 000 litres chacun permettant l'alimentation en carburant des autobus, deux réservoirs d'huiles neuves de 5 000 litres chacun et deux réservoirs d'huiles usées de 5 000 litres chacun.

4.35 Les activités secondaires effectuées sur le site du centre d'opération permettent de maintenir les autobus en bonne condition. Ces activités sont la soudure, la peinture, le débosselage, les changements d'huile et le sciage de pièces. Pour assurer un nettoyage complet des pièces mécaniques des autobus, les pièces sont dégraissées à l'aide des produits de dégraissage. De plus, un système de drains permet de recueillir les eaux des planchers qui passent par un système de séparation/décantation avant de les acheminer vers les égouts sanitaires de la Ville.

4.36 La STS s'est dotée en septembre 2005 d'une politique de développement durable. Cette politique est actuellement en révision à la suite de l'entrée en fonction récente d'un directeur du Support stratégique et des projets qui a en charge les questions environnementales et de développement durable. La nouvelle version de la politique de développement durable devrait être disponible pour la fin 2008.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

4.37 La STS utilise de nombreuses matières dans le cadre de ses activités et peut générer des matières résiduelles et des contaminants. Ces matières neuves et résiduelles de même que l'émission de contaminants peuvent nuire à l'environnement dans le cas d'une mauvaise gestion.

4.38 L'objectif de la vérification est d'évaluer si les activités de la STS respectent les exigences des lois et règlements applicables en matière d'environnement quant à l'entreposage, l'utilisation et la disposition de matières dangereuses, l'utilisation des équipements pétroliers, l'entreposage de pneus, de même qu'à l'émission de contaminants atmosphériques et d'eaux usées.

4.39 Selon l'article 1 de la *Loi sur la qualité de l'environnement*, est considéré comme une matière dangereuse :

« Toute matière qui, en raison de ses propriétés, présente un danger pour la santé ou l'environnement et qui est, au sens des règlements pris en application de la présente loi, explosive, gazeuse, inflammable, toxique, radioactive, corrosive, comburante ou lixiviable, ainsi que toute matière ou objet assimilé à une matière dangereuse selon les règlements. »



4.40 Parmi les matières évaluées, il y a des matières dangereuses neuves, des matières dangereuses résiduelles, de même que des matières assimilées à des matières dangereuses. Les matières assimilées à des matières dangereuses sont définies dans le Règlement sur les matières dangereuses (art. 4) comme étant :

« Toute matière et tout objet ne contenant comme matière dangereuse que 3 % ou plus en masse d'huile ou de graisse. »

4.41 Parmi les matières présentes au centre d'opération de la STS, les éléments suivants ont été ciblés :

- ⇒ L'entreposage et la disposition de matières dangereuses (peinture, diluants, liquides d'entretien et de fonctionnement de la machinerie, huiles usées);
- ⇒ L'entreposage et la disposition des matières assimilées à une matière dangereuse (absorbants, chiffons, contenants d'huile vides et filtres usés);
- ⇒ L'entreposage des pneus neufs et hors d'usage;
- ⇒ Les émissions atmosphériques provenant des activités se déroulant à l'intérieur du garage, ce qui comprend les émissions des véhicules lourds et les travaux de peinture sur les véhicules;
- ⇒ Le rejet des eaux usées de lavage des autobus et de plancher;
- ⇒ L'entreposage des huiles neuves et du diesel;
- ⇒ La disposition des sables de plancher;
- ⇒ L'opération du poste de pompage de diesel;
- ⇒ L'entreposage, l'utilisation et la disposition des produits de dégraissage de l'atelier de réparation;
- ⇒ L'entreposage et la disposition des batteries usagées et des fluorescents usagés.

4.42 Certaines matières dangereuses n'ont pas fait l'objet de cette vérification, notamment les liquides à lave-glace de même que l'antigel.

Critères environnementaux

4.43 Les critères de vérification ont été élaborés en fonction de l'examen de la réglementation applicable à la gestion des matières dangereuses de la STS. Pour chacune des matières évaluées, des critères différents étaient applicables. Pour la réalisation de cette vérification, seuls les éléments de la législation provinciale et municipale ont été retenus de par leur applicabilité aux activités menées au centre d'opération de la STS.



LÉGISLATION PROVINCIALE

- ⇒ Loi sur la qualité de l'environnement (LQE) (ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP), 2008a)
- ⇒ Règlement sur la qualité de l'atmosphère (MDDEP, 2008e)
- ⇒ Règlement sur les normes environnementales applicables aux véhicules lourds (MDDEP, 2008f)
- ⇒ Règlement sur l'entreposage des pneus hors d'usage (MDDEP, 2008d)
- ⇒ Règlement sur la récupération et la valorisation des contenants de peinture et des peintures mis au rebut (MDDEP, 2008c)
- ⇒ Règlement sur les matières dangereuses (RMD) (Q-2, r.15.2)
- ⇒ Code de construction, le chapitre sur les équipements pétroliers (L.R.Q., c.B-1.1, r.0.01.01)

LÉGISLATION MUNICIPALE

- ⇒ Règlement général no 1 de la Ville de Sherbrooke, titre 6, chapitre 2 (Ville de Sherbrooke, 2008)

4.44 Deux des règlements considérés ne s'appliquent cependant pas directement au cas de la STS et ont tout de même été conservés dans l'élaboration des critères, uniquement dans le but d'évaluer les bonnes pratiques de la STS, soit :

- ⇒ le Règlement sur l'entreposage des pneus hors d'usage (la STS entrepose moins de pneus à l'extérieur que ce qui est considéré comme applicable à la réglementation);
- ⇒ le Règlement sur la récupération et la valorisation des contenants de peinture et des peintures mis au rebut.

Limites de la vérification

4.45 Lors de la vérification, les limites suivantes ont été relevées en ce qui concerne les différents critères :



ÉMISSIONS ATMOSPHÉRIQUES

4.46 Le règlement sur la qualité de l'atmosphère ne rend pas obligatoire de réaliser une caractérisation de la concentration des contaminants de l'air ambiant et donc aucune caractérisation n'a été effectuée à ce jour, ce qui ne nous permet pas de nous assurer que :

- ⇒ les exigences concernant les contaminants de l'air ambiant sont respectées; et que
- ⇒ les méthodes de caractérisation respectent les méthodes prescrites.

ÉMISSIONS ATMOSPHÉRIQUES DES VÉHICULES LOURDS

4.47 Les résultats des tests d'opacité sont absents pour 27 autobus, 12 minibus et 3 véhicules de service. Il ne nous a donc pas été possible de statuer sur le respect des exigences d'opacité de ces véhicules.

EAUX USÉES DE LAVAGE

4.48 Aucun prélèvement et analyse sur les eaux usées n'a été réalisé au cours des dix dernières années, ce qui constitue une limite afin d'évaluer si :

- ⇒ les caractéristiques des eaux usées de lavage respectent les exigences du Règlement général no 1 de la Ville de Sherbrooke.

Le règlement ne stipule pas l'obligation de réaliser d'échantillons pour caractériser les effluents rejetés dans le réseau unitaire de la Ville.

PEINTURE

4.49 La direction de la STS ne peut statuer sur les obligations dévolues aux fournisseurs de peinture, ce qui constitue une limite pour évaluer si la collecte et les points de collecte des fournisseurs de peinture répondent aux exigences du *Règlement sur la récupération et la valorisation des contenants de peinture et des peintures mis au rebut*.

4.50 Les travaux de vérification ont débuté en février 2008 et se sont terminés à la fin avril 2008.



RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

4.51 À la suite de la réalisation de l'évaluation environnementale au garage de la STS, il a été noté que certaines activités évaluées dans le cadre de cet exercice comportaient des écarts aux exigences fixées par les critères considérés.

4.52 L'existence d'une politique interne de développement durable et l'attribution des questions environnementales et de développement durable au nouveau directeur du Support stratégique et des projets sont la démonstration de la préoccupation que porte la STS à une bonne gestion de ses activités ayant un impact environnemental.

4.53 Bien que les assises soient en place pour assurer une bonne gestion des activités ayant un impact environnemental, cette première évaluation environnementale dénote certaines dérogations aux différentes réglementations et manquements aux bonnes pratiques environnementales. De meilleures techniques d'entreposage et de disposition de certaines matières dangereuses telles que peintures, liquides d'entretien et de fonctionnement de machinerie, d'absorbants et de chiffons usés sont des éléments sur lesquels la STS devra axer son plan d'action afin de réaliser pleinement ses objectifs de développement durable reliés à la bonne gestion des matières dangereuses.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la direction de la STS :

- 4.54** D'établir et de mettre en œuvre les mesures appropriées pour corriger les non-conformités réglementaires en matière d'environnement et d'adopter de bonnes pratiques environnementales concernant les modes d'entreposage et de disposition des matières dangereuses;
- 4.55** De mettre à jour la politique de développement durable et d'informer, de sensibiliser et de former le personnel concerné à propos de la réglementation en matière d'environnement et des bonnes pratiques environnementales;
- 4.56** De mettre en place des mesures appropriées afin de s'assurer du respect réglementaire quant au rejet des eaux usées de lavage des autobus.



Commentaires de la direction :

« Le Service de l'entretien est d'accord avec les recommandations du vérificateur général. Toutefois, certaines non-conformités soulevées par rapport aux infrastructures seront quant à elles analysées de façon plus particulière afin de déterminer les modifications appropriées devant être effectuées en fonction des règlements en vigueur lors de la construction du centre d'opération.

Un plan d'action sera préparé afin de mettre en œuvre les recommandations réalisables à court et à moyen termes. »



CHAPITRE

5

RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION FINANCIÈRE 2007



Table des matières

VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE DE SHERBROOKE ET DE SES ORGANISMES

	Page
VILLE DE SHERBROOKE	87
VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2007	87
VÉRIFICATION DU TAUX GLOBAL DE TAXATION RÉEL	88
VÉRIFICATION DU TRAITEMENT DES ÉLUS	88
OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	89
CYCLES D'OPÉRATION ET PRÉSENTATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE.....	89
AUTRES ORGANISMES	90
VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS 2007.....	90

Mes recommandations et les commentaires de la direction paraissent après chacun des sujets traités.



VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE DE SHERBROOKE ET DE SES ORGANISMES

VILLE DE SHERBROOKE

VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2007

5.1 Le 1^{er} janvier 2007, la Ville a adopté les principes comptables généralement reconnus (PCGR) recommandés par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), applicables aux administrations locales. Auparavant, les états financiers de la Ville étaient présentés conformément aux principes comptables généralement reconnus en comptabilité municipale au Québec et aux particularités décrites dans les notes afférentes aux états financiers.

5.2 Les nouvelles normes ont entraîné de nombreuses modifications à la présentation de l'information financière et à la terminologie afin de se conformer aux PCGR. Le rapport financier à déposer au ministère des Affaires municipales et des Régions du Québec (MAMR) a été revu et modifié de manière importante.

5.3 Les principales modifications résultant de l'adoption de ces normes se retrouvent aux sujets suivants :

- ⇒ Traitement des subventions encaissables sur plusieurs exercices;
- ⇒ Abolition de la comptabilisation des subventions reportées au bilan;
- ⇒ Modification dans la comptabilisation des cessions d'immobilisations;
- ⇒ Nouvelles règles pour la comptabilisation des prêts, des placements dans des entreprises municipales et des propriétés destinées à la revente;
- ⇒ La comptabilisation du passif relatif aux régimes de retraite et des autres avantages sociaux futurs;
- ⇒ La comptabilisation du passif des activités de fermeture et d'après-fermeture de lieux d'enfouissement;
- ⇒ La consolidation des comptes des organismes contrôlés par la Ville. Ainsi, les états financiers consolidés de la Ville de Sherbrooke incluent la consolidation proportionnelle des organismes suivants :
 - Animation centre-ville de Sherbrooke



- Comité d'hygiène et d'aménagement des rivières Magog et Saint-François (C.H.A.R.M.E.S.)
- Corporation de développement du centre-ville de Sherbrooke
- Régie intermunicipale du centre récréo-touristique de Montjoye
- Régie de tri et de récupération de la région sherbrookoise
- Sherbrooke, Cité des rivières
- Société de développement économique de Sherbrooke (C.L.D.)
- Société de transport de Sherbrooke.

5.4 L'application de ces nouvelles normes a considérablement accru la complexité et la charge de travail liées à la préparation et à la vérification des états financiers de la Ville pour l'année 2007. La vérification financière des états financiers consolidés 2007 de la Ville a été réalisée conjointement avec le vérificateur externe nommé par la Ville. Ce travail en collégialité évite une duplication du travail et des coûts inutiles pour la municipalité.

5.5 Conformément à la loi, j'ai remis au trésorier de la Ville, pour dépôt au conseil, le rapport de ma vérification des états financiers consolidés de la Ville pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007. Dans ce rapport, j'exprimais l'avis que « ces états financiers consolidés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Ville au 31 décembre 2007, ainsi que des résultats de ses opérations et de l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada ».

Vérification du taux global de taxation réel

5.6 J'ai également déposé au conseil le rapport de ma vérification du taux global de taxation réel de la Ville pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007. Ce taux sert de base à l'établissement de plusieurs montants versés à la Ville par le gouvernement du Québec. À mon avis, ce taux de 1,3604 du 100 \$ d'évaluation est établi, à tous les égards importants, conformément aux dispositions de la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale*.

Vérification du traitement des élus

5.7 J'ai également procédé à la vérification financière et de conformité du traitement reçu par les élus pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007. Je peux confirmer que les montants qui leur ont été versés, à tous les égards importants, sont conformes à la *Loi sur le traitement des élus*.



Observations et recommandations

5.8 Les résultats de la vérification financière nous ont permis de formuler quelques recommandations à l'administration municipale. Les principales recommandations sont jointes au présent rapport.

Cycles d'opération et présentation de l'information financière

5.9 Des écarts sont observés depuis plusieurs années entre la liste auxiliaire des comptes à payer, incluant les cartes d'achat et les soldes au grand livre. Les montants d'écarts observés varient d'une année à l'autre et les causes de ces écarts ne sont pas connues. Comme l'écart est variable, une recherche devrait être effectuée pour identifier les causes et être en mesure de régler le problème. L'absence de contrôle mensuel pour ce qui est de la comparaison des soldes de grand livre avec ceux figurant sur la liste auxiliaire des comptes à payer augmente les risques que des écarts importants ne puissent être décelés.

5.10 Les écritures de journal saisies ne font pas l'objet d'une approbation. Cette absence de contrôle augmente les risques d'erreurs et de fraudes.

RECOMMANDATIONS

Je recommande au Service des finances et de la trésorerie :

- 5.11 De concilier mensuellement la liste auxiliaire des comptes à payer avec les soldes au grand livre;
- 5.12 De mettre en place une procédure afin de faire approuver par une personne autorisée les écritures de journal.

Commentaires du Service des finances et de la trésorerie :

- 5.11 « Depuis le début d'avril, la Division de la comptabilité a remis en place le processus de conciliation périodique de l'auxiliaire des comptes à payer. »
- 5.12 « Une réflexion est déjà en cours à la Division de la comptabilité afin de mettre en place pour la fin juin une procédure d'approbation des écritures de journal par le chef de la section de la comptabilité. »



AUTRES ORGANISMES

Vérification des états financiers 2007

5.13 En plus des états financiers de la Ville de Sherbrooke, j'ai procédé à la vérification des états financiers de certains organismes relevant du périmètre comptable de la Ville. Pour ces états, j'ai émis des rapports du vérificateur sans restriction et j'ai adressé, à l'intention de la direction de ces entités vérifiées, des commentaires sur des points d'amélioration à être apportés dans leurs contrôles internes et dans la comptabilisation de leurs opérations.

5.14 Voici les autres organismes dont j'ai vérifié les états financiers :

- ⇒ Société de transport de Sherbrooke
- ⇒ Société de développement économique de Sherbrooke (C.L.D.)



CHAPITRE

6

SUIVI DES RECOMMANDATIONS



INTRODUCTION

6.1 Le suivi des recommandations des années antérieures est une étape importante qui vient compléter notre vérification initiale. Il a comme objectif de vérifier si les recommandations formulées ont été prises en compte et si les unités administratives concernées ont pallié aux déficiences que nous avons relevées.

6.2 Cette étape me permet d'informer les membres du conseil municipal de mon appréciation des gestes posés par l'administration et de contribuer à renforcer la confiance des contribuables envers l'organisation municipale par les améliorations apportées.

6.3 Il est important de rappeler que le choix ou non des gestes à poser, en fonction du niveau de risque que l'organisation est prête à assumer en n'appliquant pas intégralement les contrôles appropriés, relève d'une réflexion qui doit être partagée et approuvée par la gouvernance de l'organisation.

6.4 Le pourcentage de recommandations du vérificateur général qui a fait l'objet de mesures correctives concrètes est un bon indicateur me permettant d'apprécier mon apport à l'organisation.

6.5 Au cours des dernières années, la direction générale de la Ville, avec la participation des gestionnaires concernés, a toujours priorisé l'élaboration de plans d'action afin de donner suite à mes recommandations. Le suivi régulier et rigoureux que le comité de vérification accorde à mes recommandations et l'effort louable démontré par les gestionnaires témoignent d'emblée du sérieux de la Ville à améliorer sa performance.

6.6 Considérant le temps nécessaire aux unités administratives concernées par mes recommandations d'apporter les modifications nécessaires et d'en éprouver l'efficacité, mon suivi s'exercera à compter de la deuxième année qui suivra le dépôt des recommandations.

6.7 Plus de 85 % des recommandations que j'ai formulées à la Ville de Sherbrooke dans les années antérieures ont, soit été mises en application ou sont en voie de l'être. Cet indicateur me permet d'apprécier la pertinence des recommandations que je formule à la Ville et ma contribution à l'amélioration de la gestion publique.



Chapitre 6

6.8 Le tableau suivant présente l'état du suivi effectué en juin 2008 en ce qui a trait aux recommandations qui ont été formulées dans mes rapports 2002 à 2005.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS

VILLE DE SHERBROOKE

Recommandations	Appliquées	En voie de réalisation	Reportées	Non appliquées	Annulées	TOTAL
Formulées en 2002	5	0	0	0	1	6
Formulées en 2003	22	2	2	4	1	31
Formulées en 2004	20	10	3	1	2	36
Formulées en 2005	3	5	0	2	1	11
Total pour l'ensemble des années	50	17	5	7	5	84

SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE SHERBROOKE

Recommandations	Appliquées	En voie de réalisation	Reportées	Non appliquées	Annulées	TOTAL
Formulées en 2005	8	5	14	0	0	27

Légende :

- Appliquées :** Des correctifs ont été apportés et répondent aux attentes de l'organisation.
- En voie de réalisation :** Aucun correctif n'a encore été appliqué; cependant, un processus est en cours afin d'y apporter des changements.
- Reportées :** Aucun processus permettant de répondre à la recommandation n'est en cours; cependant, l'organisation envisage d'y travailler à court terme.
- Non appliquées :** La recommandation n'a pas été retenue comme priorité par l'organisation.
- Annulées :** Le maintien de la recommandation n'est plus approprié.



CHAPITRE

7

RAPPORT D'ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL



Table des matières

	Page
INTRODUCTION	99
MANDAT	99
MISSION	99
BUDGET	100
ORGANISATION DU TRAVAIL ET RÉALISATIONS	100
ÉTAT DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES DE L'EXERCICE 2007	101
RAPPORT DES VÉRIFICATEURS	103



INTRODUCTION

7.1 La reddition de comptes est une valeur fondamentale dans une organisation. Il ne saurait y avoir de décentralisation ni d'autonomie si les individus n'avaient aucun compte-rendu à donner. Si nous ne pouvons démontrer ses résultats, nous ne pouvons gagner l'appui de ceux qui nous font confiance.

MANDAT

7.2 Le mandat du vérificateur général de la Ville de Sherbrooke comporte, dans la mesure qu'il juge appropriée, la vérification des comptes et affaires de l'organisation municipale et de toute personne morale dont la Ville nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration et d'en faire rapport au conseil municipal.

7.3 La portée de ce mandat peut également s'étendre à la vérification des comptes ou des documents de toute personne morale qui a bénéficié d'une aide ou d'une subvention accordée par la municipalité.

7.4 Ainsi, le conseil pourra disposer d'une information objective lui permettant d'apprécier les activités de l'administration et l'utilisation appropriée des fonds et autres biens de la Ville.

MISSION

7.5 La mission du vérificateur général est d'optimiser la confiance du conseil municipal, des citoyennes et citoyens et des différents partenaires socioéconomiques quant :

- ⇒ à l'utilisation optimale des ressources dont dispose la Ville pour offrir des services à sa population;
- ⇒ à la fidélité et à la fiabilité des états financiers qui leur sont présentés;
- ⇒ au respect de l'environnement légal et réglementaire de la Ville.



BUDGET

7.6 Le budget du vérificateur général est défini par la loi et ne peut être inférieur à 0,15 % des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement de la Ville réduit de 50 % des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation du réseau électrique. Pour l'année 2007, le vérificateur général disposait d'un budget de 371 800 \$ pour la réalisation de sa mission. Les résultats réels ont été de 307 749 \$.

7.7 Afin de tenir compte des disponibilités des services touchés pour la réalisation d'un mandat portant sur l'optimisation des ressources immobilières, j'ai reporté la réalisation de celui-ci et les honoraires prévus à cette fin au début de l'année 2008, ce qui explique en partie l'écart entre mes résultats réels et le budget.

ORGANISATION DU TRAVAIL ET RÉALISATIONS

7.8 Le vérificateur général peut compter depuis qu'il est en fonction sur les compétences de Mme Chantal Vézina, CA, pour l'assister dans la réalisation de ses différents travaux.

7.9 Le cycle des activités du vérificateur général s'étend du 1^{er} septembre au 31 août de l'année suivante. Cette période correspond pratiquement à la période de réalisation des différents mandats annuels du vérificateur.

7.10 J'ai complété deux mandats d'optimisation des ressources, un premier portant sur la gestion des créances d'Hydro-Sherbrooke et un second sur la gestion des revenus de la cour municipale. Ces deux mandats visaient à m'assurer, entre autres, que des contrôles financiers et opérationnels efficaces et adéquats avaient été mis en place, et que ces activités étaient suffisamment encadrées.

7.11 Un autre mandat d'optimisation des ressources portant sur la gestion des ressources immobilières a été entrepris au début de l'année 2008. Cet audit vise à m'assurer de la satisfaction au meilleur rapport qualité/prix, des besoins immobiliers exprimés par les diverses unités administratives et la pérennité de chacun des actifs, constituant le parc immobilier de la Ville. Le rapport final sera déposé à l'administration municipale à l'automne.

7.12 J'ai également effectué une vérification de certaines activités concernant la gestion de l'environnement informatique de la Ville. Mes travaux ont porté spécifiquement sur les contrôles concernant les modifications à l'application financière « Oracle Financier » et à l'infrastructure qui la supporte.



Chapitre 7

7.13 Comme l'année précédente, deux mandats portant sur l'environnement ont été réalisés. Un premier a porté sur l'évaluation de la conformité environnementale de l'entreposage et la disposition de certaines matières dangereuses à Hydro-Sherbrooke. Le second, sur le même thème, a été réalisé à la Société de transport de Sherbrooke.

7.14 J'ai réalisé la vérification financière de la Ville de Sherbrooke, de la Société de transport de Sherbrooke et de la Société de développement économique de Sherbrooke (C.L.D.) pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007. J'ai émis à cet effet trois rapports du vérificateur en regard de ces mandats. J'ai également soumis à ces organismes des recommandations concernant des éléments à améliorer en regard de leurs contrôles et de leur gestion.

7.15 La formation est un élément essentiel à la qualité des interventions du vérificateur général dans l'organisation. De plus, la diversité et la complexité des champs d'intervention obligent le personnel du bureau du vérificateur général à posséder certaines connaissances générales des secteurs où il doit intervenir. À cet effet, près de 100 heures ont été consacrées à la formation en 2007.

7.16 Les firmes et les personnes suivantes ont assisté le vérificateur général dans ses différents travaux :

- ⇒ Arthur Roberge, consultant
- ⇒ Jean Vézina, consultant
- ⇒ Monty Coulombe, S.E.N.C.R.L.
- ⇒ Pauline Blais, consultante
- ⇒ Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L.
- ⇒ Samson Bélair Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l.
- ⇒ Étudiants du programme de maîtrise en environnement de l'Université de Sherbrooke

ÉTAT DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES DE L'EXERCICE 2007

	<u>Crédits</u>	<u>Dépenses</u>	<u>Écart</u>
Ressources humaines :			
Internes	238 600 \$	237 618 \$	982 \$
Externes	97 850 \$	39 563 \$	58 287 \$
	<u>336 450 \$</u>	<u>277 181 \$</u>	<u>59 269 \$</u>
Ressources matérielles :			
Dépenses d'opérations	35 350 \$	30 568 \$	4 782 \$
Total :	<u>371 800 \$</u>	<u>307 749 \$</u>	<u>64 051 \$</u>



7.17 Étant donné l'indépendance accordée au vérificateur général face à l'organisation municipale, le législateur a prévu que les comptes relatifs au vérificateur général fassent l'objet d'une vérification distincte par le vérificateur externe nommé par la Ville. À cet effet, un rapport sur les dépenses d'opérations du vérificateur général a donc été produit et adressé aux membres du conseil municipal.

Rapport des vérificateurs

Aux membres du conseil
de la Ville de Sherbrooke

Nous avons vérifié les dépenses d'opérations du Bureau du vérificateur général de la Ville de Sherbrooke de l'exercice terminé le 31 décembre 2007, conformément à l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes. La responsabilité de ces informations financières incombe au vérificateur général de la Ville de Sherbrooke. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces informations financières en nous fondant sur notre vérification.

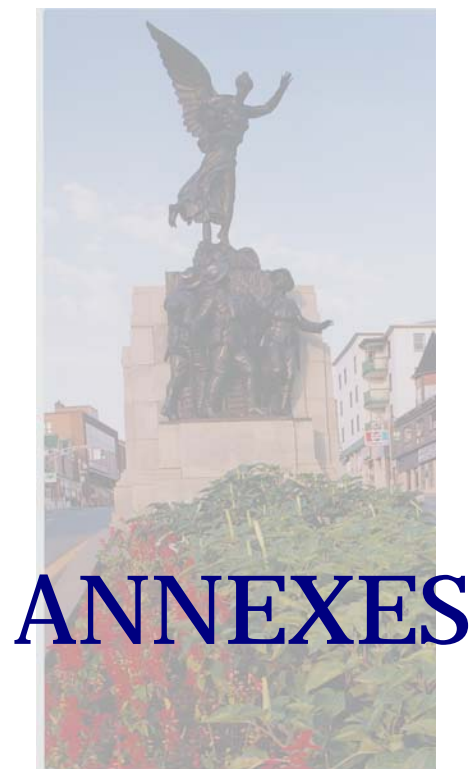
Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les informations financières sont exemptes d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les informations financières. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation des informations financières.

À notre avis, les dépenses d'opérations au montant de 307 749 \$ donnent, à tous les égards importants, une image fidèle des dépenses d'opérations du Bureau du vérificateur général de la Ville de Sherbrooke pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007 selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

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

Comptables agréés

Sherbrooke
Le 4 avril 2008



ANNEXES



Annexes

	Page
ANNEXE 1 – INFORMATION SUR LA PERFORMANCE	109
ANNEXE 2 – DISPOSITIONS DE LA <i>LOIS SUR LES CITÉS ET VILLES</i>	115
ANNEXE 3 – COMITÉ DE VÉRIFICATION	123



Annexe 1

INFORMATION SUR LA PERFORMANCE



INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

La publication de l'information sur la performance doit faire partie intégrante des responsabilités du conseil municipal et des gestionnaires, et elle constitue une portion significative des activités qu'effectue le conseil dans sa communication avec les citoyens et les intervenants municipaux.

Plusieurs auteurs sur la performance soulignent que, pour favoriser des niveaux supérieurs de performance, l'accent doit être mis sur le client et sur l'innovation. Dans cette mesure, une autorité plus grande doit être déléguée et une certaine liberté d'action doit être accordée aux employés de première ligne, car qui est plus près du client que celui qui le sert quotidiennement?

L'information sur la performance doit soutenir les actions et les orientations de la municipalité :

- ⇒ recueillie et transmise efficacement au sein de l'organisation, cette information devrait éclairer la prise de décision, favoriser la cohésion et le partage d'un but commun entre tous les intervenants, et soutenir un apprentissage organisationnel plus rapide et plus sûr. Elle devrait aider à obtenir de meilleurs résultats;
- ⇒ présentée efficacement aux citoyennes et aux citoyens, cette information devrait aider à maintenir et à rehausser la confiance envers l'appareil municipal et appuyer tous les commettants municipaux dans de saines relations de reddition de comptes.

POURQUOI MESURER?

- Ce qui est mesuré s'accomplit.
- Si on ne mesure pas les résultats, on ne peut distinguer entre réussite et échec.
- Si on ne voit pas la réussite, on ne peut la souligner.
- Si on ne peut souligner la réussite, on récompense probablement l'échec.
- Si on ne peut reconnaître l'échec, on ne peut en tirer des leçons.
- Si on peut démontrer les résultats, on peut gagner l'appui du public.

Osborne & Gaebler, Reinventing government



- 1. La Fondation canadienne pour la vérification intégrée recommande neuf principes connexes pour guider les progrès futurs en matière de publication de l'information sur la performance. Se focaliser sur les quelques aspects essentiels de la performance**
 - ⇒ Porter sur des objectifs et des engagements clés.
- 2. Porter sur l'avenir ainsi que sur le passé**
 - ⇒ Permettre aux citoyens de suivre de près les réalisations par rapport aux objectifs.
- 3. Expliquer les risques clés**
 - ⇒ Établir un lien entre les réalisations et l'influence des niveaux de risque acceptés par la direction.
- 4. Expliquer les principales considérations relatives à la capacité**
 - ⇒ Fournir les considérants clés qui se répercutent sur la capacité et qui influencent la stratégie adoptée.
- 5. Expliquer tout autre facteur essentiel lié à la performance**
 - ⇒ Présenter les éléments de contexte influençant la performance.
- 6. Intégrer l'information financière à l'information non financière**
 - ⇒ Créer un lien de sensibilité entre les activités et les résultats escomptés.
- 7. Présenter une information comparative**
 - ⇒ Suivre l'évolution de la performance dans le temps.
- 8. Présenter une information crédible, interprétée fidèlement**
 - ⇒ Fournir des données tant quantitatives que qualitatives reflétant la situation actuelle.
- 9. Préciser les fondements des jugements posés**
 - ⇒ Présenter ce sur quoi l'organisation se fonde pour s'assurer de la fiabilité de l'information publiée.

Les indicateurs de performance doivent s'inspirer des objectifs stratégiques de l'organisation et des objectifs spécifiques que chacun des services s'est fixé afin de remplir pleinement sa mission.



Les facteurs clés du succès

La recherche et la mise en place de l'excellence dans tous les échelons de l'organisation reposent sur des actions concrètes du conseil municipal, à savoir :

- ⇒ créer et entretenir des relations de confiance avec les membres de l'administration;
- ⇒ favoriser des mesures incitatives;
- ⇒ développer la capacité individuelle et organisationnelle de produire et d'utiliser une information rigoureuse;
- ⇒ établir des attentes raisonnables quant au progrès à réaliser;
- ⇒ favoriser les occasions suscitant la formation continue.

D'entrée de jeu, les élus doivent établir un dialogue avec les membres de l'administration qui favorisera une certaine entente quant aux questions clés à se poser. Ces questions sont :

- ⇒ Quelles sont les plus grandes forces de la Ville sur lesquelles nous pouvons bâtir?
- ⇒ Sur quels aspects de la présentation de l'information doit-on se pencher?
- ⇒ Quels changements contribueront le plus aux améliorations prioritaires?
- ⇒ Combien de temps faudra-t-il pour mettre en pratique les changements convenus?
- ⇒ Combien d'efforts faudra-t-il déployer, et de la part de qui?
- ⇒ Quels sont les indicateurs clés qui confirmeront les progrès réalisés?

ENTRAVES À UNE BONNE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

Trois [...] facteurs contribuent à la faiblesse actuelle des rapports :

1. Les principes fondamentaux d'un bon rapport ne sont pas compris ni appliqués.
2. L'information sur le rendement est communiquée dans un contexte politique.
3. Il existe peu d'incitatifs à la production d'un bon rapport et peu de sanctions à la production d'un mauvais.

Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes, avril 2002



Annexe 2

DISPOSITIONS DE LA *LOI SUR LES CITÉS ET VILLES*



DISPOSITIONS DE LA *LOI SUR LES CITÉS ET VILLES*

IV.1. — *Vérificateur général*

Vérificateur général	107.1. Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général.
Durée du mandat	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.
Inhabilité	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.
Divulgence des intérêts	Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.
Empêchement ou vacance	107.4. En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit : 1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer; 2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.
Dépenses de fonctionnement	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.

Montant du crédit	<p>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 :</p> <ol style="list-style-type: none">1° 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$;2° 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$;3° 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$;4° 0,14 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$;5° 0,13 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;6° 0,12 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 \$ et de moins de 1 000 000 000 \$;7° 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.
Réseau d'énergie électrique	<p>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.</p>
Application des normes	<p>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.</p>
Personnes morales à vérifier	<p>107.7. Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :</p> <ol style="list-style-type: none">1° de la municipalité;2° de toute personne morale dont la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % des parts ou actions votantes en circulation ou nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration.



Vérification des affaires et comptes	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.
Politiques et objectifs	Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7.
Droit	Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit : 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification; 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.
Personne morale subventionnée	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.
Copie au vérificateur général	Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie : 1° des états financiers annuels de cette personne morale; 2° de son rapport sur ces états; 3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.
Documents et renseignements	Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général : 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats; 2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.



Vérification additionnelle	Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.
Bénéficiaire d'une aide	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.
Documents	La municipalité et la personne qui a bénéficié de l'aide sont tenues de fournir ou de mettre à la disposition du vérificateur général les comptes ou les documents que ce dernier juge utiles à l'accomplissement de ses fonctions.
Renseignements	Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.
Régime ou caisse de retraite	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
Enquête sur demande	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.
Rapport annuel	107.13. Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au conseil 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 œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

Rapport occasionnel	Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au conseil un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil avant la remise de son rapport annuel.
Rapport sur les états financiers	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.
Contenu	Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier au plus tard le 31 mars, le vérificateur général déclare notamment si : <ol style="list-style-type: none">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 a été établi conformément au règlement adopté en vertu de l'article 262 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1).
Rapport aux personnes morales	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.
Contenu	Dans ce rapport, il déclare notamment si les états financiers représentent fidèlement leur situation financière et le résultat de leurs opérations à la fin de leur exercice financier.
Non contraignabilité	107.16. Malgré toute loi générale ou spéciale, le vérificateur général, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement.



Immunité	Le vérificateur général et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions.
Action civile prohibée	Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport du vérificateur général établi en vertu de la présente loi ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.
Recours prohibés	Sauf une question de compétence, aucun recours en vertu de l'article 33 du Code de procédure civile (chapitre C-25) ou recours extraordinaire au sens de ce code ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.
Annulation	Un juge de la Cour d'appel peut, sur requête, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.
Comité de vérification	107.17. Le conseil peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs.



Annexe 3

COMITÉ DE VÉRIFICATION



Extrait du règlement général de la Ville de Sherbrooke

LE CONSEIL MUNICIPAL ET SES COMITÉS

CHAPITRE 4.2 – COMITÉ DE VÉRIFICATION

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)

2.4.2.1 Constitution et composition

Un comité de vérification est constitué par le présent article conformément à l'article 107.17 de la *Loi sur les cités et villes*.

Le comité de vérification est composé des membres du comité exécutif de la Ville.

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)

2.4.2.2 Personnes-ressources

Le comité de vérification peut s'adjoindre les personnes-ressources nécessaires à l'exécution de son mandat.

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)

2.4.2.3 Mandat

Le comité de vérification agit à titre d'intermédiaire entre le vérificateur général et le conseil municipal.

À cette fin, le comité :

- 1) Prend connaissance des objectifs généraux et des grandes orientations du plan de vérification proposé par le vérificateur général pour l'année en cours ainsi que les moyens administratifs qu'il propose pour sa réalisation;
- 2) Prend connaissance de l'évaluation annuelle de l'importance relative générale et des risques associés au plan annuel du vérificateur général;

- 3) Prend connaissance des mandats confiés au vérificateur général par le conseil en application de l'article 107.12 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19) et des moyens administratifs proposés par le vérificateur général pour leur réalisation;
- 4) Prend connaissance du rapport annuel du vérificateur général avant sa transmission au président du conseil;
- 5) Prend connaissance du rapport du vérificateur général de sa vérification des états financiers de la municipalité;
- 6) Informe le vérificateur général des intérêts et des préoccupations du conseil ou du comité à l'égard de la vérification des comptes et affaires de la Ville et des personnes et organismes sur lesquels il exerce sa compétence;
- 7) Prend connaissance des rapports du vérificateur général qui lui sont transmis par le conseil;
- 8) Prend connaissance du rapport du vérificateur externe;
- 9) Formule au conseil les commentaires et recommandations qu'il considère appropriés sur les suites données aux demandes, aux constatations et aux recommandations du vérificateur général ou du vérificateur externe;
- 10) Formule au conseil les commentaires et recommandations qu'il considère appropriés pour permettre au vérificateur général d'effectuer une vérification adéquate des comptes et affaires de la Ville et des personnes et organismes sur lesquels il exerce sa compétence;
- 11) Prend connaissance des prévisions budgétaires du vérificateur général et les transmet au directeur général avec ses commentaires et recommandations.

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)

2.4.2.4 Transmission des rapports

Le conseil transmet au comité de vérification les rapports finaux transmis par le vérificateur général et le vérificateur externe.

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)

2.4.2.5 Vérificateur général

Le conseil peut demander l'avis du comité avant de nommer le vérificateur général, de fixer sa rémunération ainsi que ses conditions de travail, de le destituer, de le suspendre sans traitement ou de modifier sa rémunération.

Le comité doit, dans les quinze (15) jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)

2.4.2.6 Crédits supplémentaires

Le conseil peut prendre l'avis du comité avant de se prononcer sur l'opportunité d'accorder des crédits supplémentaires au vérificateur général pour réaliser une enquête ou une opération de vérification exceptionnelle.

Le comité doit, dans les quinze (15) jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)

2.4.2.7 Confidentialité

Le comité de vérification siège à huis clos. Le compte rendu des délibérations du comité de vérification est confidentiel ainsi que les avis ou recommandations qui ont été faits au comité, et ce, tant que le processus décisionnel d'enquête ou de vérification est en cours.

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)

2.4.2.8 Rapport des activités

Le comité de vérification doit faire rapport annuellement au conseil des activités du comité de vérification.

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)