

# VILLE DE L'ASSOMPTION

## VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

Rapport final

Le 22 novembre 2023

**MALLETTÉ**

# L

## TABLE DES MATIÈRES

1.	Contexte .....	1
2.	Objectifs et critères d'audit.....	3
3.	Portrait de la situation actuelle .....	4
3.1	Contexte de réalisation des travaux.....	4
3.2	Rôles et responsabilités .....	5
3.3	Processus de perception des amendes .....	8
3.4	Volumétrie .....	10
3.4.1	Constats d'infraction .....	10
3.4.2	Perception des amendes et comptes à recevoir.....	11
4.	Cadre normatif et bonnes pratiques.....	15
4.1	Recouvrement des créances .....	15
4.2	Conformité aux normes comptables .....	17
5.	Diagnostic .....	20
5.1	Définition des indices .....	20
5.2	Grille diagnostique .....	21
6.	Conclusion globale.....	28

## ANNEXES

Annexe 1 : À propos de l'audit

# 1. CONTEXTE

## VILLE DE L'ASSOMPTION

### VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES PORTANT SUR LE PROCESSUS DE LA COUR MUNICIPALE (PERCEPTION DES AMENDES)

Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de L'Assomption (la Ville), doivent s'assurer de l'optimisation de leurs ressources par l'octroi d'un mandat de VOR tous les deux ans. Pour s'y conformer, la Ville a mandaté Mallette afin de réaliser une vérification de l'optimisation des ressources (VOR) pour la période 2022-2023.

La VOR est un outil de gouvernance qui a pour but :

- ✓ De valoriser les bonnes pratiques et les bons coups de l'audité
- ✓ De déterminer les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes

**Population : 24 202<sup>1</sup>**  
**Budget : 44,5 M\$ (2022)<sup>2</sup>**



#### Obligations juridiques en lien avec le processus

- ✓ *Code de procédure pénale*
- ✓ *Code de la sécurité routière (CSR)*
- ✓ *Loi sur les cours municipales*
- ✓ Entente pour l'établissement de la Cour municipale commune de la Ville de L'Assomption<sup>3</sup>

#### Éléments d'actualité et contextuels

Située dans la MRC de L'Assomption et la région de Lanaudière, la cour municipale de la Ville de L'Assomption (la Cour) dessert plus de 36 000 citoyens<sup>4</sup> sur les territoires des villes de L'Assomption, L'Épiphanie et Saint-Sulpice. La Cour a juridiction en matière pénale pour des infractions à certaines lois municipales (p. ex. en matière d'urbanisme, de nuisances, de circulation et de stationnement) et provinciales, notamment des infractions au *Code de la sécurité routière*. Le Service de police de L'Assomption/Saint-Sulpice assure le maintien de l'ordre, de la paix et de la sécurité publique sur le territoire de ces deux villes<sup>5</sup>, cette responsabilité étant assumée par la Sûreté du Québec (SQ) sur le territoire de la Ville de L'Épiphanie<sup>6</sup>.

Les amendes et frais découlant des constats d'infraction avec plaidoyer de culpabilité sont perçus par la Cour. Or, au regard des états financiers, la Ville entretient des préoccupations quant à l'optimisation de la perception des amendes et le montant de provision pour créances irrécouvrables.

<sup>1</sup> Décret de population 1831-2022 du MAMH.

<sup>2</sup> Ville de L'Assomption, *La Ville de L'Assomption présente un budget 2022 qui permet de limiter le fardeau fiscal des Assomptionnistes*, [En ligne] : <https://www.ville.lassomption.qc.ca/budget-2022/> (page consultée le 16 août 2023).

<sup>3</sup> *Entente modifiant l'entente réputée conclue relativement à l'établissement de la Cour municipale commune de la Ville de L'Assomption*.

<sup>4</sup> Selon le Décret de population 1831-2022 du MAMH.

<sup>5</sup> Ville de L'Assomption, *Service de police*, [En ligne] : <https://www.ville.lassomption.qc.ca/notre-organisation/> (page consultée le 24 août 2023).

<sup>6</sup> L'Épiphanie, *Service de police*, [En ligne] : <http://www.lepiphanie.ca/service-police> (page consultée le 24 août 2023).

## VILLE DE L'ASSOMPTION

### VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES PORTANT SUR LE PROCESSUS DE LA COUR MUNICIPALE (PERCEPTION DES AMENDES)

En effet, la Ville a comptabilisé pour 989 967 \$ d'amendes en 2022, et le solde des comptes à recevoir s'élève à 622 305 \$ en date des travaux, incluant la provision pour mauvaises créances, laissant penser que la perception pourrait être optimisée, ce qui permettrait, entre autres, un meilleur financement des services publics.

#### Volumétrie annuelle

De 2017 à 2022, la Cour a traité en moyenne 4 785 constats par année (4 305 en 2022 et 4 491 en 2021) concernant principalement des infractions au CSR et aux règlements municipaux. Environ 84 % des constats sont délivrés pour des infractions associées au territoire de la Ville, alors que les 16 % restants sont générés par les deux autres municipalités.

## 2. OBJECTIFS ET CRITÈRES D'AUDIT

### OBJECTIF ET CRITÈRES D'AUDIT — REVUE D'UN PROCESSUS DE LA COUR MUNICIPALE DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION (PERCEPTION DES AMENDES)

#### Objectif de l'audit



S'assurer que la Ville de L'Assomption met en œuvre un processus de gestion et de suivi de la perception des amendes inspiré des bonnes pratiques de contrôle interne, favorisant la saine gestion et la performance de l'organisation.

Les infractions constatées sur les territoires de la Ville de L'Assomption, de la Ville de Saint-Sulpice et de la Ville de L'Épiphanie sont traitées par la cour municipale de la Ville de L'Assomption, et ce, en fonction de l'entente de service intervenue entre elles. Ainsi, la Cour entend et juge l'ensemble des causes provenant de ces trois villes, et perçoit les amendes et les frais. Elle reverse ensuite aux deux autres villes les sommes encaissées qui leur reviennent. Les constats proviennent de deux sources :

- Constats émis par les policiers du Service de police de L'Assomption/Saint-Sulpice et de la Sûreté du Québec pour des infractions ayant lieu sur leurs territoires respectifs en contravention au *Code de la sécurité routière* et à certains autres lois et règlements
- Constats émis par les différents services des villes dans leurs domaines de compétences

Le présent audit a porté sur le processus de gestion et de suivi de la perception des amendes qui relève du contrôle de la Ville afin de formuler des recommandations qui lui permettront d'optimiser les outils et le processus, tout en favorisant la performance de l'organisation et l'application de saines pratiques de gestion et de comptabilisation.

#### CRITÈRES D'AUDIT

1



La Ville dispose d'une information pertinente, détaillée et disponible en temps opportun permettant le suivi et la comptabilisation adéquats de la perception des amendes.

2



La conception et l'application des processus soutenant la comptabilisation et la perception des amendes favorisent la perception des amendes de façon efficace, efficiente et économique.

#### Portée des travaux

Les travaux d'audit ont été réalisés en prenant en compte les lois et la réglementation en vigueur comme la *Loi sur les cours municipales*, le *Code de procédure pénale* et le *Code de la sécurité routière*.

Les travaux se sont concentrés sur le processus de perception des amendes. Les analyses ont porté principalement sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 30 avril 2023. Il est cependant possible que certaines des informations obtenues et traitées concernent des situations à l'extérieur de cette période, telles que les données de volumétrie, qui remontent jusqu'à 2017 afin d'offrir un recul suffisant pour dégager des conclusions pertinentes.

#### Normes d'audit et de contrôle qualité utilisées pour la réalisation des travaux de VOR :

- Norme canadienne de missions de certification 3001, « Missions d'appréciation directe »
- Normes canadiennes de gestion de la qualité 1, « Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes »
- Normes canadiennes de gestion de la qualité 2, « Revues de la qualité des missions »

### 3. PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE

#### 3.1 Contexte de réalisation des travaux

La présente démarche de VOR s'inscrit dans un contexte marqué par divers événements qui, sur la base des entrevues et des analyses réalisées, ont amené des changements dans les façons de faire de la Cour.



- ¬ **Réorganisation de la division** : En 2018-2019, un remaniement de la division Greffe, affaires juridiques et cour municipale a entraîné un mouvement de personnel ayant pour effet de réduire le nombre de ressources de la division. À cette occasion, l'ancienne greffière de la Cour a été remplacée par le greffier actuel, qui assume, en plus de ce rôle, ceux de directeur des services juridiques et de greffier de la Ville
- ¬ **Déménagement de la Cour** : En 2019, les bureaux de la Cour ont été déménagés de l'hôtel de ville de L'Assomption, qui abrite également la salle du conseil municipal et les locaux du Service de police, pour se relocaliser au complexe municipal, qui rassemble les bureaux administratifs de la Ville ainsi que le garage municipal. Toutefois, les audiences sont encore aujourd'hui tenues à l'hôtel de ville, qui se situe à trois kilomètres du complexe municipal<sup>7</sup>
- ¬ **Introduction de la billetterie électronique** : En juin 2022, la police de L'Assomption/Saint-Sulpice a déployé un logiciel de billetterie électronique, qui permet aux policiers de saisir virtuellement les constats à partir de leur véhicule, éliminant ainsi l'étape de saisie des constats dans le système Acceo<sup>8</sup> par une ressource de la Cour. La SQ, qui dessert la Ville de L'Épiphanie, devrait déployer sous peu cette technologie à l'ensemble de sa flotte de véhicules. Dans l'intervalle, les constats d'infraction sont octroyés en format papier et saisis manuellement par la Cour dans Acceo

<sup>7</sup> Source : Google Maps.

<sup>8</sup> Acceo est une solution logicielle répandue dans le monde municipal. Ce logiciel de gestion de cour municipale permet le traitement des constats d'infraction ainsi que des informations relatives aux séances de cour.

---

## 3.2 Rôles et responsabilités

Le tableau suivant illustre les principaux rôles et responsabilités des intervenants au processus<sup>9</sup> :

INTERVENANT	PRINCIPALES TÂCHES EN LIEN AVEC LE PROCESSUS
Perceptrice des amendes	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Recevoir et traiter les plaidoyers de culpabilité</li><li>➢ Recouvrer les amendes et frais auprès des contrevenants</li><li>➢ Prendre des ententes de paiement ou de travaux compensatoires avec les contrevenants et en assurer le suivi</li><li>➢ Fournir aux contrevenants des informations relatives à leur dossier</li><li>➢ Dresser la liste et procéder à la fermeture des dossiers devant l'être (sur approbation du conseil municipal)</li></ul>
Greffière-audiencière	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Recevoir et traiter les plaidoyers de non-culpabilité; gérer l'aspect administratif du processus d'audience en découlant</li><li>➢ Remplacer la perceptrice des amendes en son absence</li><li>➢ Saisir les constats d'infraction qui ne sont pas transférés automatiquement dans le logiciel de cour</li><li>➢ Signifier les constats non remis en mains propres aux contrevenants</li><li>➢ Transmettre les différentes informations requises à la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ)</li><li>➢ Fournir aux contrevenants des informations relatives à leur dossier</li></ul>
Greffier de la Cour	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Gérer et administrer le bon fonctionnement des activités de la Cour</li><li>➢ Appuyer les ressources de la Cour au besoin</li><li>➢ Préparer les rapports de remises dues aux 2 villes partenaires ainsi qu'au ministère de la Justice du Québec</li><li>➢ Effectuer le relais entre les ressources de l'Association des greffiers de cours municipales du Québec (AGCMQ) et la Cour</li></ul>

---

<sup>9</sup> L'information présentée est basée sur les descriptions de poste des différents intervenants ainsi que sur les propos recueillis en entrevue.

---

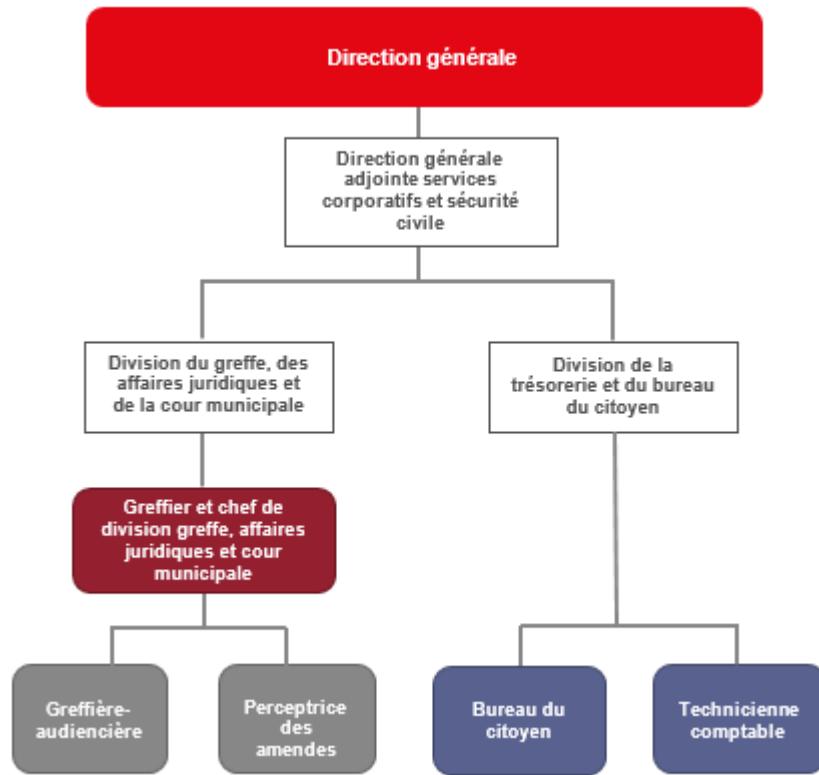
INTERVENANT	PRINCIPALES TÂCHES EN LIEN AVEC LE PROCESSUS
<b>Bureau du citoyen<sup>10</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Recevoir les paiements de constats d'infraction des contrevenants se présentant en personne</li> <li>➢ Recevoir les appels et courriels destinés à la Cour</li> <li>➢ Fournir des informations aux contrevenants concernant les modes de paiement et répondre à d'autres questions diverses relatives à la Cour</li> </ul>
<b>Technicienne comptable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Concilier les paiements au compte de la Cour avec les transactions effectuées</li> <li>➢ Effectuer les paiements dus aux 2 municipalités partenaires ainsi qu'au ministère de la Justice du Québec</li> <li>➢ Établir les comptes à recevoir et la provision pour mauvaises créances pour les états financiers annuels</li> </ul>

---

<sup>10</sup> Le bureau du citoyen est un guichet unique qui fait office de porte d'entrée aux services et ressources de la Ville. Il est composé d'une équipe d'agents de services formés et outillés pour répondre aux attentes et besoins des citoyens. Source : Ville de L'Assomption, *Bureau du citoyen*, [En ligne] : <https://www.ville.lassomption.qc.ca/bureau-citoyen/> (page consultée le 29 août 2023).

---

Le schéma suivant illustre les liens hiérarchiques entre les principaux intervenants au processus<sup>11</sup>.

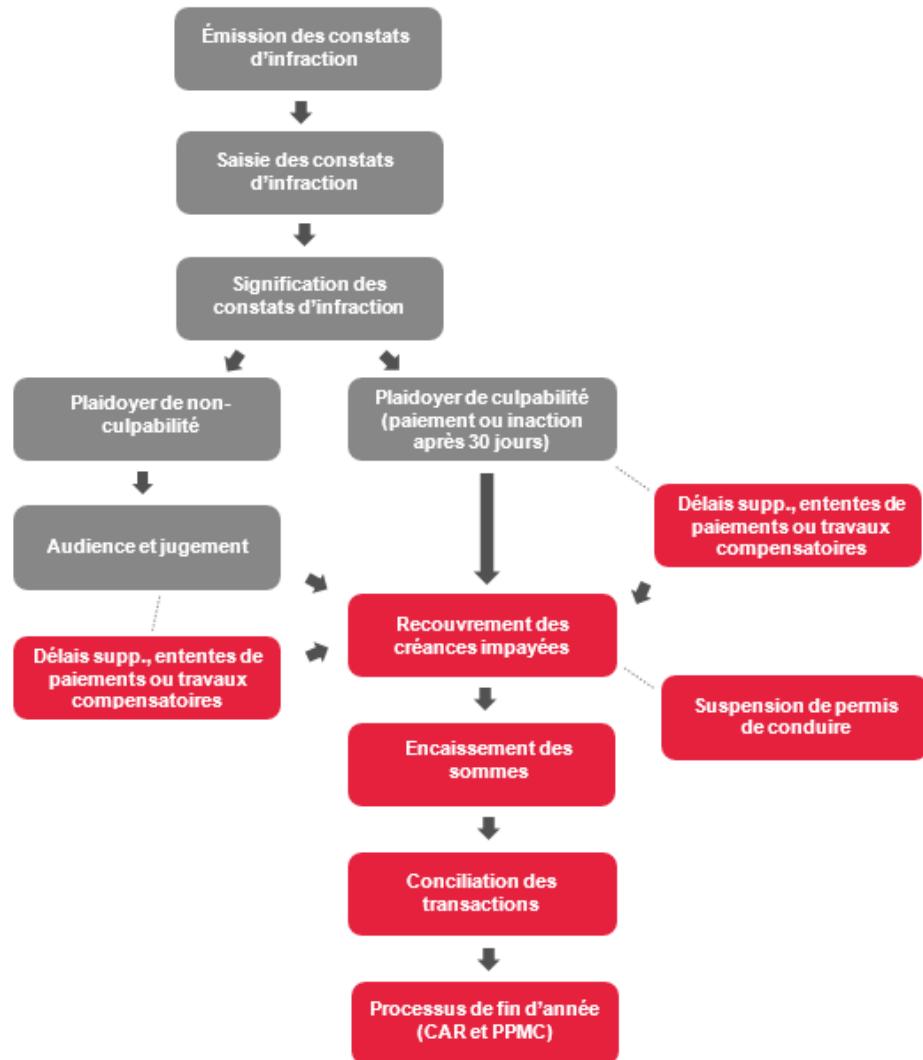


---

<sup>11</sup> Ce schéma ne se veut pas une représentation exhaustive du personnel des divisions y figurant; il a été conçu pour les fins du présent rapport afin d'illustrer les liens hiérarchiques unissant les principaux intervenants au processus de perception des amendes.

### 3.3 Processus de perception des amendes

Le processus de perception des amendes s'inscrit dans le processus plus général de gestion des constats d'infraction, lequel est présenté à haut niveau dans le schéma ci-dessous, ensuite détaillé à la page suivante. Les boîtes rouges représentent les étapes afférentes au processus de perception des amendes.



- 
- 1. Émission des constats d'infraction** : Les constats d'infraction sont émis par l'entremise de la billetterie électronique par la police de L'Assomption/Saint-Sulpice, ou encore sous format papier par la SQ, les inspecteurs municipaux et les agents de stationnement
  - 2. Saisie des constats d'infraction** : Les constats d'infraction papier sont reçus à la Cour, puis saisis dans le système Acceo par la greffière-audiencière
  - 3. Signification des constats d'infraction** : Les constats d'infraction n'ayant pas été remis en mains propres aux contrevenants sont signifiés par la greffière-audiencière
  - 4. Paiement, inaction ou plaidoyer de non-culpabilité** : Les contrevenants ont 30 jours pour exercer leur choix de 1) payer l'amende, 2) contester le constat d'infraction ou 3) ne rien faire. Les choix 1 et 3 équivalent à un plaidoyer de culpabilité et le choix 2 à un plaidoyer de non-culpabilité. La Cour accepte divers modes de paiement : en ligne (Constat Express ou institution bancaire); en personne (Bureau du citoyen), par chèque, paiement direct ou carte de crédit; au comptoir de l'institution bancaire ou par la poste<sup>12</sup>
  - 5. Ententes et délai supplémentaire** : Les contrevenants peuvent se référer à la perceptrice des amendes pour 1) obtenir un délai de paiement supplémentaire sur analyse de leur dossier, 2) prendre une entente de paiement, ou encore 3) une entente de travaux compensatoires si leur situation s'y prête
  - 6. Audience et jugement** : Les contrevenants ayant plaidé non coupables font valoir leurs arguments en cour devant le juge. Les défendeurs reconnus coupables sont tenus de payer le montant de l'amende et des frais afférents au jugement de culpabilité. Ils peuvent se référer à la perceptrice pour se prévaloir d'une option mentionnée à l'étape 5
  - 7. Recouvrement des créances impayées** : Le contrevenant qui ne paie pas les sommes dues à l'expiration des délais accordés ou qui ne respecte pas une entente prise avec la perceptrice s'expose à diverses mesures de recouvrement : suspension du permis de conduire<sup>13</sup>, lettre de rappel avant saisie, saisie de salaire, saisie bancaire, saisie par huissier et mandat d'amener devant le percepteur
  - 8. Encaissement des sommes** : Les sommes payées par les défendeurs sont comptabilisées par la Cour dans le logiciel Acceo
  - 9. Conciliation des transactions** : La technicienne comptable concilie les sommes reçues aux sommes à recevoir dans Acceo
  - 10. Processus de fin d'année** : La technicienne comptable établit les comptes à recevoir de la Cour ainsi que la provision pour mauvaises créances dans le cadre de la production des états financiers annuels de la Ville sur la base des rapports extraits du logiciel de la Cour

---

<sup>12</sup> Ville de L'Assomption, *Cour municipale*, [En ligne] : <https://www.ville.lassomption.qc.ca/cour-municipale/> (page consultée le 7 septembre 2023).

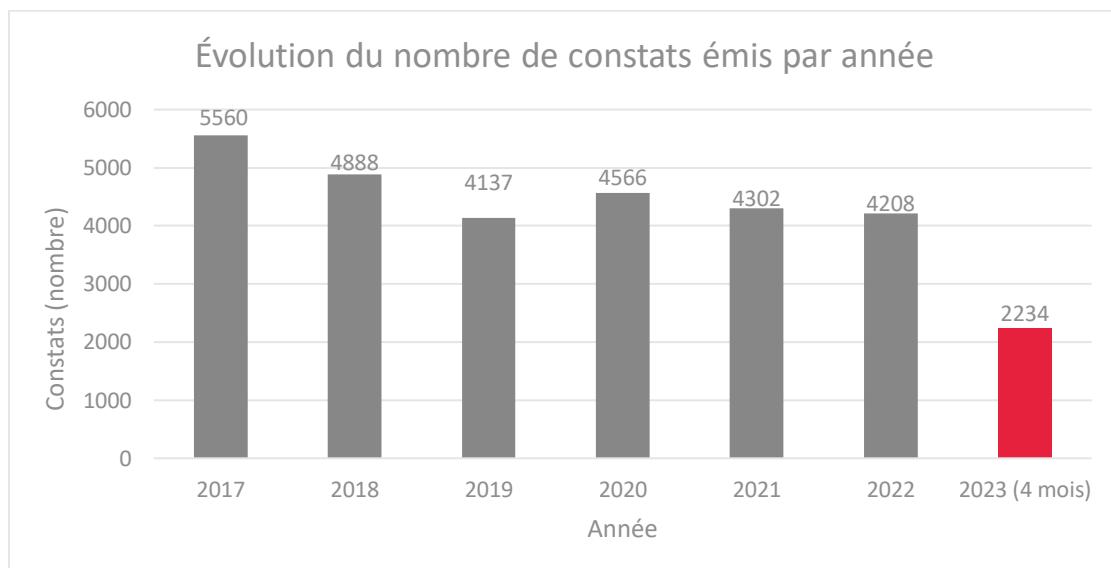
<sup>13</sup> La suspension de permis de conduire s'applique uniquement aux infractions en matière de circulation routière et de stationnement.

## 3.4 Volumétrie

Afin de mieux comprendre les activités de la Cour, nous avons analysé les transactions relatives aux constats d'infraction émis sur le territoire desservi par celle-ci de janvier 2017 à avril 2023. Nous nous sommes d'abord intéressés au nombre et aux types de constats ainsi qu'aux montants moyens en cause. Puis, nous avons examiné les comptes à recevoir par l'entremise du délai de recouvrement, du provisionnement des créances jugées irrécouvrables ainsi que des ententes de paiement conclues. La présente section dresse un portrait sommaire de ces activités.

### 3.4.1 Constats d'infraction

- Les constats des trois villes ont été analysés ensemble, car le volume de constats que représentent l'Épiphanie et Saint-Sulpice est faible par rapport au total. En moyenne, pour les années 2017 à 2023, L'Assomption comptait pour 84 % des constats, seulement 8 % pour Saint-Sulpice et 7 % pour L'Épiphanie
- Le nombre moyen de constats par année est de 4 610. Ce nombre tend à diminuer dans le temps depuis 2018. Toutefois, si la tendance pour l'année en cours se maintient (les données présentées ici étant pour la période de janvier à avril inclusivement), une hausse importante des constats pourrait se matérialiser



- Sur une base annuelle, les constats ont une valeur unitaire moyenne de 137 \$
- La somme annuelle moyenne des amendes incluant les frais est de 881 006 \$ pour la période de 2017 à 2022
- Une baisse importante des montants moyens des amendes et frais est observée en 2023 (données de janvier à avril inclusivement) comparativement à 2022. Nos analyses n'ont cependant pas pu permettre d'établir le motif de cette baisse
- Nous avons réparti les constats en quatre grandes catégories. Pour 2022, le nombre et la valeur des constats par catégorie s'établissent comme suit :

CATÉGORIE	NOMBRE	VALEUR INCLUANT LES FRAIS (EN \$)	PROPORTION DE LA VALEUR (EN %)
<b>CODE DE SÉCURITÉ ROUTIÈRE + LOI SUR LES VÉHICULES HORS ROUTE</b>	2 441	645 078	76
<b>RÈGLEMENTS MUNICIPAUX (À L'EXCEPTION DES STATIONNEMENTS)</b>	195	72 379	9
<b>STATIONNEMENT</b>	1 572	131 280	15
<b>TOTAL</b>	<b>4 208</b>	<b>848 737</b>	<b>100</b>

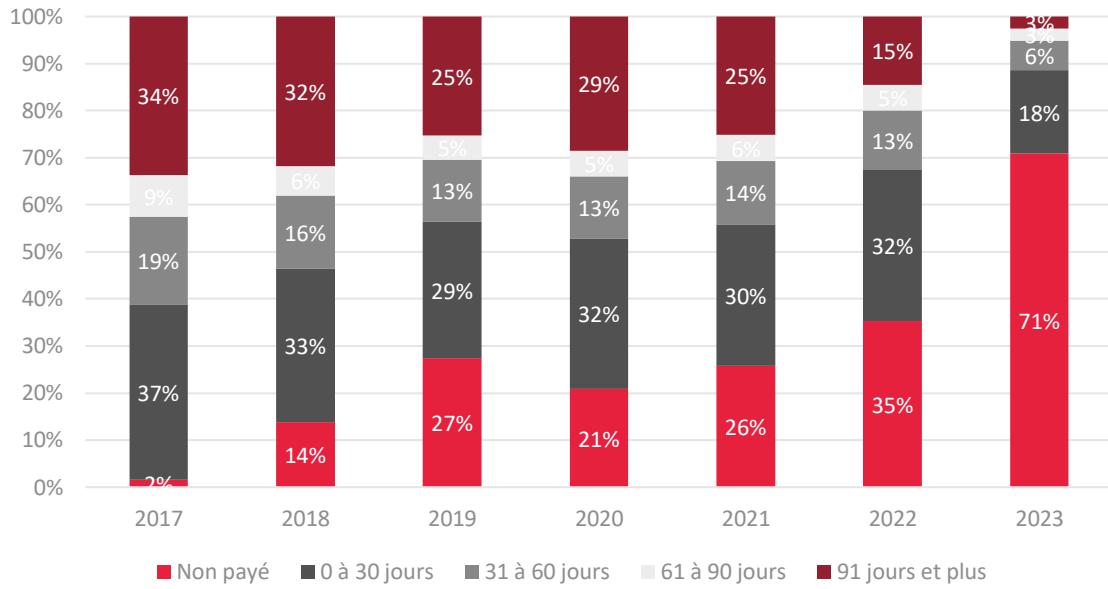
- Le délai de saisie moyen des constats dans le système est passé de 14 jours en 2017 à 5 jours en 2023. En 2023, le délai moyen était de 1 jour pour L'Assomption, de 3 jours pour Saint-Sulpice et de 25 jours pour l'Épiphanie. Le délai de saisie pour l'Épiphanie s'explique principalement par le fait que la SQ n'a pas encore déployé la billetterie électronique, à la différence du Service de police de L'Assomption/Saint-Sulpice

### 3.4.2 Perception des amendes et comptes à recevoir

#### Recouvrement des créances

- Étant donné le délai accordé pour le plaidoyer de culpabilité, il est difficile d'améliorer le recouvrement de 30 jours et moins. Cependant, nous considérons que le taux de recouvrement de 60 jours et moins est préoccupant. En effet, depuis 2018, le recouvrement en 60 jours ou moins se tient sous la barre des 50 % (56 % en 2017) pour se situer entre 42 % et 49 %
- Aussi, nous constatons que le nombre de constats toujours non payés concernant des exercices antérieurs reste élevé. Notons que 27 % des constats de 2019 étaient toujours impayés au 30 avril 2023
- Le calcul a été effectué en évaluant la différence entre deux dates inscrites dans la base de données du logiciel Acceo : celle de l'infraction et celle du paiement

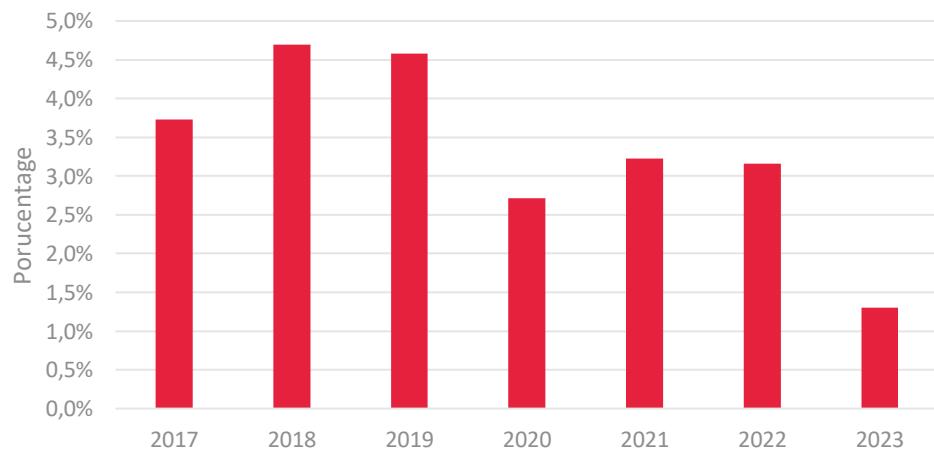
### Répartition du délai de recouvrement des créances à la suite de l'émission des constats



### Ententes de paiement

- Nous avons accordé une attention aux ententes de paiement conclues avec des contrevenants. De telles ententes concernent 3,2 % des constats pour 2022

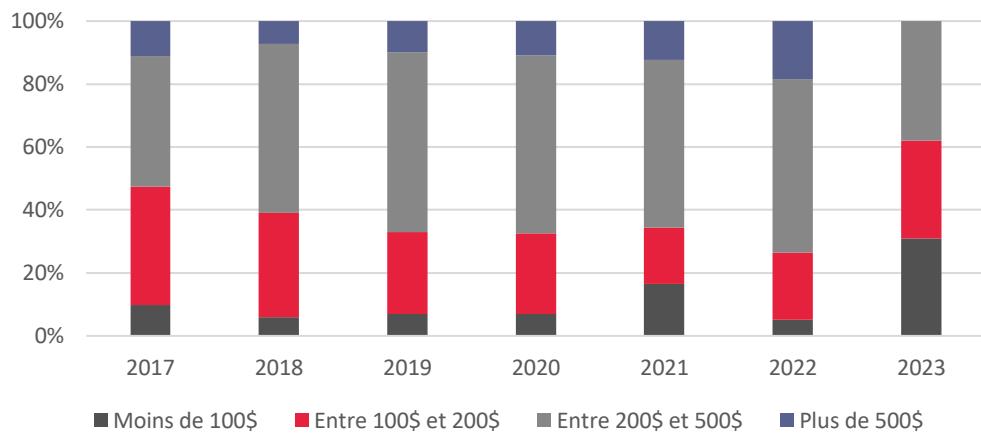
### Proportion des constats ayant une entente de paiement



Le tableau et le graphique suivants présentent le nombre de constats par catégorie de montant. Nous constatons qu'entre 5 et 17 % des ententes de paiement concernent des montants de moins de 100 \$, entre 18 et 38 % concernent des montants entre 100 et 200 \$, entre 38 et 57 % concernent des montants entre 200 et 500 \$ et entre 7 et 18 % concernent des montants de plus de 500 \$.

CATÉGORIES	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>MOINS DE 100 \$</b>	21	14	14	9	24	7
<b>ENTRE 100 \$ ET 200 \$</b>	81	78	52	33	26	29
<b>ENTRE 200 \$ ET 500 \$</b>	89	127	114	73	77	75
<b>PLUS DE 500 \$</b>	24	17	20	14	18	25
<b>TOTAL</b>	<b>215</b>	<b>236</b>	<b>200</b>	<b>129</b>	<b>145</b>	<b>136</b>

Ententes de paiements classées par catégorie de solde

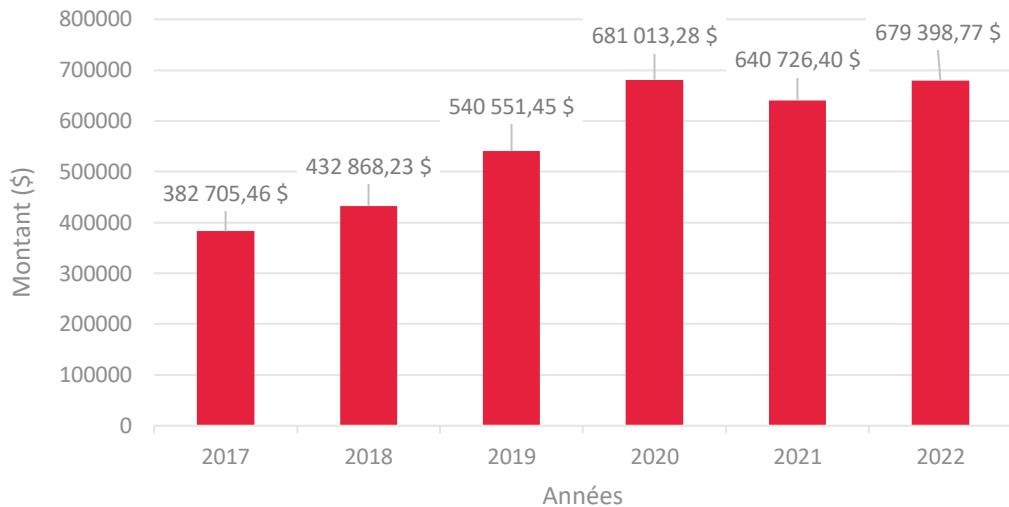


### Comptes à recevoir

- De 2017 à 2022, la valeur totale des comptes à recevoir relatifs aux constats d'infraction a augmenté en moyenne de 13 % annuellement, passant de 382 705 \$ au 31 décembre 2017 à 679 399 \$ au 31 décembre 2022

---

## Évolution des comptes à recevoir relatifs aux constats d'infraction (2017-2022)



### Provision pour créances jugées irrécouvrables

- Afin de déterminer le montant de provision pour créances irrécouvrables, la Ville applique un taux de non-recouvrement aux soldes de créances en fonction de son année de provenance. Le taux de non-recouvrement est calculé selon les taux historiques des créances des 4 dernières années. En 2022, les taux suivants ont été utilisés pour le calcul de la provision :

ANNÉE DE PROVENANCE	PROVISION (%)
2022	16
2021	35
2020	70
2019	75
2018	75
2017	80
2016	97
2015 et moins	100

---

## 4. CADRE NORMATIF ET BONNES PRATIQUES

### 4.1 Recouvrement des créances

#### Modes de recouvrement prévus par le Code de procédure pénale

Le percepteur des amendes est responsable de veiller à l'exécution des jugements pour lesquels la Cour a compétence. Pour ce faire, le *Code de procédure pénale*<sup>14</sup> du Québec (C.p.p.) prévoit des mesures que le percepteur peut mettre en œuvre pour recouvrer les sommes dues par les contrevenants à l'expiration des délais leur ayant été accordés pour payer. Le tableau suivant fait état des principaux modes de recouvrement disponibles.

MODE DE RECOUVREMENT (ARTICLE C.P.P.)	DESCRIPTION
<b>Assignation à comparaître</b> (art. 322.1)	Le percepteur peut assigner le défendeur à comparaître devant le juge ou le greffier pour l'interroger sur les biens qu'il possède et ses sources de revenus.
<b>Production de renseignements relatifs à la situation du défendeur</b> (art. 322.2 et 323)	Le percepteur peut demander au juge : <ul style="list-style-type: none"><li>‐ D'ordonner au défendeur de produire tous les documents permettant d'établir sa condition financière</li><li>‐ De permettre que soit interrogée devant le greffier toute personne en état de donner des renseignements sur la condition financière du défendeur</li><li>‐ Si le défendeur est introuvable, d'ordonner à un organisme gouvernemental de fournir au percepteur des informations relatives à la résidence ou au lieu de travail du défendeur</li></ul>
<b>Mandat d'amener devant le percepteur</b> (art. 324 à 326)	Lorsque le défendeur est introuvable, le percepteur peut demander au juge de décerner un mandat d'amener le défendeur devant le percepteur pour recouvrer les sommes dues. Ce mandat est valide pendant une durée maximale de 2 ans.
<b>Délai de paiement supplémentaire</b> (art. 327)	Le percepteur peut accorder un délai de paiement supplémentaire au défendeur à sa demande, si l'examen de sa situation financière permet de croire qu'il a les capacités de payer, mais que les circonstances justifient un sursis.
<b>Entente de paiement</b> (art. 328)	Le percepteur peut prendre une entente avec le défendeur prévoyant un plan de paiement des soldes dues selon des modalités de versements convenues entre eux
<b>Saisie</b> (art. 329 à 332.3)	Le percepteur peut pratiquer une saisie lorsque : <ul style="list-style-type: none"><li>‐ Les délais de paiement sont expirés sans que les sommes dues aient été payées</li><li>‐ Le défendeur ne respecte pas une entente convenue avec le percepteur</li></ul>

---

<sup>14</sup> C. C -25.1.

MODE DE RECOUVREMENT (ARTICLE C.P.P.)	DESCRIPTION
	<p>Le perceuteur peut réaliser lui-même une saisie bancaire ou de salaire, ou faire appel à un huissier pour saisir des biens meubles ou immeubles, dans le dernier cas sur autorisation du juge.</p> <p>S'il s'agit d'une infraction relative à la circulation ou au stationnement, le perceuteur peut faire saisir le véhicule du défendeur pour vente sous contrôle de justice.</p>
<b>Travaux compensatoires et mesures alternatives</b> (art. 333 à 345)	<p>S'il a des motifs raisonnables de croire que la saisie ne permettra pas de recouvrer les sommes dues et que l'examen de la situation financière du défendeur porte à croire qu'il ne sera pas capable de payer, le perceuteur doit offrir au défendeur de rembourser les sommes par l'entremise de travaux compensatoires ou de mesures alternatives précises (p. ex. conserver un logement).</p>
<b>Emprisonnement</b> (art. 345.3 à 362)	<p>Le perceuteur peut demander au juge d'imposer une peine d'emprisonnement (maximum de 2 ans moins un jour) lorsque :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Le défendeur ne respecte pas son engagement de se présenter devant le perceuteur</li> <li>➢ Des travaux compensatoires n'ont pu être offerts</li> <li>➢ Le défendeur refuse ou néglige d'exécuter des travaux</li> <li>➢ Le juge est convaincu que les mesures de recouvrement précitées sont insuffisantes pour recouvrer les sommes dues et que le défendeur a, sans excuse raisonnable, refusé ou négligé de les payer</li> </ul> <p>Le mandat d'emprisonnement est valide 5 ans. Le défendeur peut payer en partie ou en totalité les sommes dues, ce qui, dans le premier cas, réduit le nombre de journées d'emprisonnement à purger, et dans le deuxième, suspend l'exécution du mandat.</p>
<b>Avis de non-paiement d'amende à la SAAQ</b> (art.364)	<p>En cas d'infraction au CSR ou à un règlement relatif à la circulation ou au stationnement, le perceuteur doit aviser la SAAQ lorsque le défendeur ne paie pas les sommes dues à l'expiration du délai accordé ou manque à un engagement de travaux compensatoires.</p> <p>La SAAQ prend alors diverses mesures pour favoriser le paiement, notamment la suspension du permis de conduire du défendeur.</p> <p>Le fait pour le perceuteur de transmettre un avis de non-paiement d'amende à la SAAQ ne l'empêche pas de recourir aux autres mesures de recouvrement précitées.</p>
<b>Emprisonnement – infractions de circulation routière et stationnement</b> (art. 366)	<p>Le défendeur qui tente délibérément de se soustraire au paiement des sommes dues commet une infraction et s'expose à une poursuite par le procureur général ou le directeur des poursuites criminelles et pénales et à une peine d'emprisonnement maximale de deux ans moins un jour.</p> <p>Dans le cas particulier des infractions au CSR ou à un règlement relatif à la circulation ou au stationnement, la peine d'emprisonnement ne libère pas le défendeur du paiement des sommes dues, et vice-versa.</p>

---

### Recours aux indicateurs de gestion pour la prise d'actions correctives

Dans le monde municipal, les indicateurs de gestion sont principalement établis dans une perspective d'amélioration de la prestation des services aux citoyens. Ces indicateurs, avec leurs cibles et leurs échéances, permettent aux municipalités d'évaluer les services fournis, de suivre leur évolution et de les comparer avec ceux d'autres municipalités. Ils permettent également de mesurer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources d'une ville et de porter un jugement étayé sur les résultats obtenus en matière de sécurité routière et de respect des règlements municipaux. De tels indicateurs permettent de mieux cerner les comportements problématiques, pour ensuite les prévenir ou réduire leur survenance.

## 4.2 Conformité aux normes comptables

La Ville, comme toute municipalité du Canada, est régie par les normes comptables pour le secteur public. Actuellement, aucun chapitre du manuel comptable n'est consacré spécifiquement à la comptabilisation des revenus autres que les paiements de transfert et les recettes fiscales. Le chapitre *SP 1150 - Principes comptables généralement reconnus* oriente les décisions en matière de comptabilisation des revenus pour le secteur public. En l'absence d'une norme plus précise pour ces revenus, les villes comptabilisent les constats d'infraction selon la date où ils sont émis.

Pour les exercices financiers ouverts à partir du 1<sup>er</sup> avril 2023, la nouvelle norme comptable *SP 3400 – Revenus* entre en vigueur. Elle prévoit, entre autres, une modification quant au moment où il conviendra de comptabiliser les revenus liés aux constats d'infraction. La nouvelle norme stipule que les revenus des constats d'infraction doivent être comptabilisés lorsque l'une des conditions suivantes est remplie :

- L'assigné plaide coupable
- Le constat est payé
- Le délai pour contester l'assignation est expiré
- Un jugement est rendu

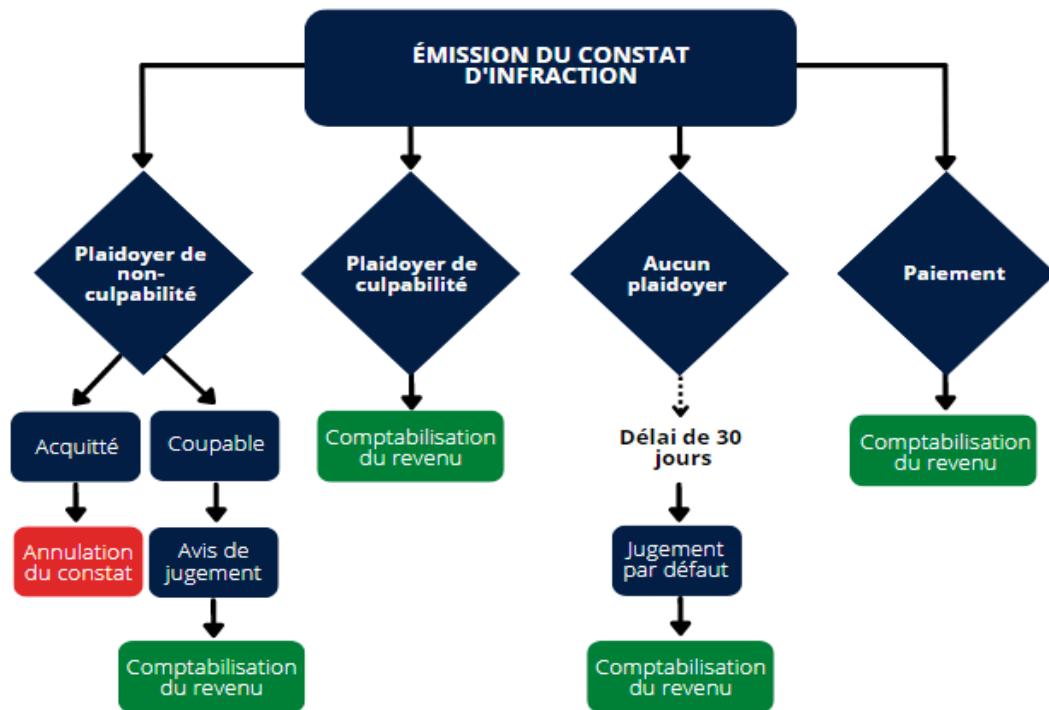
Pour être en mesure de comptabiliser adéquatement les revenus associés aux constats d'infraction suivant l'entrée en vigueur de la nouvelle norme, la Ville devra disposer d'une information détaillée sur les étapes de traitement franchies par chaque constat ou sur leur avancement dans le processus judiciaire. Ces renseignements permettront d'identifier les constats qui respectent les critères établis et qui pourront alors être comptabilisés. Le tableau de la page suivante fait état des différences par rapport à la situation actuelle.

Tableau des impacts de l'application de la nouvelle norme SP 3400

	NORMES ACTUELLES	NORME SP 3400
<b>COMPTABILISATION : MOMENT DE LA CONSTATATION DES REVENUS</b>	À l'émission du constat d'infraction	Lorsque : <ul style="list-style-type: none"> <li>‐ L'assigné plaide coupable</li> <li>‐ Le constat est payé</li> <li>‐ Le délai pour contester l'assignation est expiré</li> <li>‐ Un jugement est rendu</li> </ul>
<b>INFORMATION PERTINENTE</b>	Date de l'émission du constat	<ul style="list-style-type: none"> <li>‐ Date de l'émission du constat</li> <li>‐ Délai de contestation</li> <li>‐ Date de paiement du constat</li> <li>‐ Date du plaidoyer de culpabilité</li> <li>‐ Date du jugement émis sur les constats</li> </ul>

La figure 1 illustre quelles étapes du traitement des dossiers déclencheront la comptabilisation d'un revenu selon la norme SP 3400.

*Figure 1 - Comptabilisation du revenu en fonction des étapes d'avancement des dossiers*



---

Les revenus des constats d'infraction qui peuvent être considérés comme des revenus, mais qui ne font pas l'objet d'un encaissement immédiat, sont inscrits comme des sommes à recevoir. Toutefois, comme le recouvrement des sommes à recevoir présente des incertitudes, une provision pour créances douteuses doit être évaluée et comptabilisée au moins annuellement. Le total des comptes à recevoir présenté aux états financiers sera ainsi réduit de la valeur estimée des sommes pour lesquelles on a un doute quant à leur recouvrement.

Selon le chapitre *SP 2130 – Incertitude relative à la mesure*, la provision pour créances douteuses doit s'appuyer sur des hypothèses raisonnables et elle doit être documentée.

CPA Canada, organisme représentant la profession comptable canadienne, a publié un document d'information<sup>15</sup> afin de guider les organisations dans la préparation des estimations comptables, comme la provision pour créances douteuses.

Dans ce document, CPA Canada précise entre autres<sup>16</sup> que :

<b>L'organisation (ville participante) doit établir son estimation elle-même</b>	Selon la recommandation de CPA Canada, chaque ville est responsable du calcul de sa provision pour créances douteuses, incluant la validation des renseignements sur lesquels s'appuie l'estimation effectuée.
<b>Les hypothèses utilisées dans le calcul doivent correspondre à la situation particulière de l'organisation (ville participante)</b>	Les hypothèses d'une ville ne devraient pas s'appliquer automatiquement à une autre. Les hypothèses retenues doivent être justifiées et s'appuyer sur des données fiables comme l'historique de recouvrement des créances de chaque ville.
<b>Le dénouement des estimations des exercices antérieurs doit être analysé</b>	Une analyse rigoureuse du dénouement des estimations des exercices antérieurs devrait idéalement s'étendre à au moins cinq années pour assurer le repérage des tendances s'il y a lieu.
<b>La haute direction doit approuver l'estimation comptable et l'analyse du dénouement des estimations des exercices antérieurs</b>	L'approbation de la provision par la haute direction ou les élus confère plus d'objectivité à la démarche d'estimation des créances douteuses.

Les pratiques recommandées par CPA Canada pour l'estimation des créances irrécouvrables devraient éventuellement être prises en compte dans l'énoncé des responsabilités des parties prenantes à l'entente de cour municipale commune afin d'améliorer le processus actuel.

---

<sup>15</sup> Comptables professionnels agréés du Canada, *Document d'information pour les clients d'audit : Norme canadienne d'audit (NCA) 540*, [En ligne] : <https://www.cpacanada.ca/-/media/operational/rg-research-guidance-and-support/docs/02301-rg-information-clients-audit-nca-540-revisee.pdf> (page consultée le 8 septembre 2023).

<sup>16</sup> Le vocabulaire du texte original a été adapté au contexte de la Cour.

---

## 5. DIAGNOSTIC

### 5.1 Définition des indices

#### Indice de criticité

L'indice de criticité se définit comme suit en fonction de notre appréciation de l'urgence d'agir – notre estimation s'accentue selon la probabilité que le risque se réalise et selon l'impact du risque sur les activités de l'organisation :

-  Une action doit être envisagée à moyen/long terme
-  Une action est fortement conseillée à court/moyen terme
-  Une action immédiate doit être prise

#### Indice relatif à l'investissement

L'investissement se considère dans sa globalité (incluant la récurrence à envisager), que ce soit en matière de ressources humaines, financières et matérielles.

L'indice relatif à l'investissement se définit comme suit en fonction de l'investissement nécessaire à la mise en place de la recommandation :

-  Faible
-  Moyen
-  Élevé

#### Indice relatif au temps de réalisation

L'indice relatif au temps de réalisation se définit comme suit, en fonction du temps estimé nécessaire à la mise en place de la recommandation :

-  Inférieur à six mois
-  Entre six mois et un an
-  Plus d'un an

#### Indice relatif à l'évaluation des critères d'audit

L'indice relatif à l'évaluation globale du critère d'audit se définit comme suit à la lumière des constats relevés et de leurs impacts potentiels et avérés :

-  Généralement satisfaisant
-  Satisfaisant, mais des améliorations s'imposent
-  Insatisfaisant

## 5.2 Grille diagnostique

Au cours de notre mandat, nous avons mis en œuvre différentes procédures d'audit, notamment la vigie de bonnes pratiques, les entrevues avec les intervenants et l'inspection de documents qui nous ont permis d'accumuler des éléments probants sur lesquels reposent notre diagnostic de la situation au regard des critères convenus.

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION	INDICES
<b>PREMIER CRITÈRE - LA VILLE DISPOSE D'UNE INFORMATION PERTINENTE, DÉTAILLÉE ET DISPONIBLE EN TEMPS OPPORTUN PERMETTANT LE SUIVI ET LA COMPTABILISATION ADÉQUATS DE LA PERCEPTION DES AMENDES</b>				
<b>1.1 INFORMATION DE GESTION</b>				
<p>Les entrevues menées avec les principaux intervenants au processus ont permis d'établir que peu de données de gestion sont utilisées pour assurer le suivi de la perception des amendes.</p> <p>Des listes préliminaires sont utilisées pour traiter certains types de dossiers à une fréquence déterminée (p. ex. avis de non-paiement d'amende à transmettre à la SAAQ, rappels avant saisie et avis d'exécution à émettre, ententes de paiement non respectées). Or, celles-ci offrent un portrait fragmenté des activités de recouvrement menées par la Cour puisqu'elles présentent le statut des dossiers pour un critère déterminé. Malgré les possibilités de rapports dans Acceo, la Cour ne produit pas de statistiques pour effectuer un suivi global des activités de recouvrement. Par exemple, les ressources interrogées n'ont pu être en mesure de nous indiquer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le taux de paiement après la suspension du permis de conduire par la SAAQ</li> <li>✓ Le pourcentage de plaidoyers de culpabilité faisant l'objet d'une entente de paiement</li> </ul> <p>Désireuse d'obtenir des statistiques relatives aux constats d'infraction, la direction générale de la Ville s'est vue octroyer des accès à Acceo afin de se générer elle-même des rapports. Toutefois, ces statistiques ne sont pas utilisées par la Cour.</p>	<p>Les informations de gestion jouent un rôle crucial dans la prise de décisions éclairées et efficaces au sein d'une organisation. Elles fournissent aux gestionnaires les données nécessaires pour comprendre le rendement de l'organisation, établir les tendances, évaluer les résultats et orienter les actions futures.</p> <p>En n'ayant pas recours à ces rapports pour assurer le suivi de la perception des amendes, la Cour n'est pas en mesure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ D'avoir une vision globale de ses activités de recouvrement</li> <li>✓ De dresser des tendances en vue de prendre des décisions stratégiques pour optimiser son rendement (p. ex. réallouer les ressources afin de maximiser les efforts)</li> <li>✓ D'identifier les créances problématiques et de mettre en œuvre des mesures de recouvrement en temps opportun</li> </ul>	<p>La performance du processus de perception des amendes devrait être mesurée selon une fréquence déterminée et à l'aide de données et d'indicateurs de gestion. Ces indicateurs devraient comprendre chacun une cible et une échéance pour l'atteindre, et faire l'objet d'une reddition de comptes régulière et formelle.</p> <p>Pour ce faire, la Ville pourrait envisager une formation relative aux fonctionnalités d'Acceo ou le recours au soutien technique du fournisseur pour favoriser une utilisation du logiciel à son plein potentiel.</p> <p>Enfin, la Ville devrait évaluer la possibilité de programmer des avis automatisés dans Acceo pour faciliter le suivi des modes de recouvrement à mettre en œuvre à l'expiration des différents délais.</p>		  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION	INDICES
<b>1.2 PROVISION POUR MAUVAISES CRÉANCES</b>  L'établissement de la provision pour mauvaises créances de la Cour est basé sur l'historique réel des mauvaises créances. Cependant, aucune analyse du dénouement par catégorie de constats (p. ex. CSR, stationnement, règlements municipaux) n'est réalisée.	L'absence d'analyse du dénouement par catégorie de constats ne permet pas de tirer des tendances en vue d'une prise de décision stratégique relative aux pratiques de recouvrement par type de créance.	Afin de se conformer aux normes et aux bonnes pratiques comptables, la Ville devrait établir sa provision pour mauvaises créances en réalisant son analyse historique par catégorie de constats.		  
<b>1.3 NORME DE COMPTABILISATION DES CONSTATS À RÉVISER</b>  La méthode actuelle de comptabilisation des constats devra être revue à court terme, car elle n'est pas conforme à la norme SP3400 qui entrera en application au prochain exercice financier. En effet, le moment actuellement utilisé pour la constatation des revenus liés aux constats d'infraction est différent de la norme, comme détaillé à la section 4.2.  Nos entrevues ont par ailleurs soulevé le fait que le personnel responsable de la constatation des revenus à la Ville n'est pas familier avec la nouvelle norme.	Sans une mise à jour de la façon dont les produits seront constatés dès janvier 2024, les comptes à recevoir et les revenus présentés dans les états financiers pourraient être surévalués.	La Ville devrait : <ul style="list-style-type: none"><li>Revoir la méthode de comptabilisation des constats de manière à la rendre conforme à la norme SP3400</li></ul> <p>S'assurer que le personnel dont le travail nécessite une connaissance de la nouvelle norme comptable en acquiert une maîtrise suffisante.</p>		  
<b>ÉVALUATION DU PREMIER CRITÈRE</b>				
Afin d'assurer un suivi optimal de ses activités de recouvrement, la Cour aurait avantage à mesurer sa performance à l'aide de données et d'indicateurs de gestion. De plus, la Ville devrait établir la provision pour mauvaises créances de la Cour en conformité avec les bonnes pratiques comptables et revoir la méthode de comptabilisation des constats de manière à se conformer à la norme SP3400.				

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION	INDICES
<b>DEUXIÈME CRITÈRE – LA CONCEPTION ET L'APPLICATION DES PROCESSUS SOUTENANT LA COMPTABILISATION ET LA PERCEPTION DES AMENDES FAVORISENT LA PERCEPTION DES AMENDES DE FAÇON EFFICACE, EFFICIENTE ET ÉCONOMIQUE</b>				
<b>2.1 PROPRIÉTAIRE DE PROCESSUS</b>	<p>Le propriétaire de processus est la personne chargée d'en assurer la conception, la documentation, l'optimisation, la mise en œuvre, la surveillance et l'amélioration continue au sein d'une organisation. Celui-ci joue un rôle clé dans la coordination, la performance du processus et la gestion des risques, contribuant ainsi à l'efficacité et à la réussite globale de l'organisation.</p> <p>Les travaux menés à la Ville ont permis d'établir que personne n'assume le rôle de propriétaire du processus de perception des amendes à la Cour. En effet, actuellement, les activités de recouvrement sont exercées par la perceptrice des amendes, une technicienne responsable de l'application du processus, qui assure le fonctionnement quotidien de la Cour avec la greffière-audiencière. Fortes d'une expérience considérable, ces deux ressources disposent d'une grande autonomie dans l'exercice de leurs fonctions. Toutefois, elles n'ont aucune orientation, procédure formelle, documentation du processus ou formation continue sur lesquelles s'appuyer afin de les guider dans leurs tâches. Par ailleurs, aucune surveillance n'est réalisée afin d'assurer la réalisation de ces activités de manière conforme ou d'identifier des pistes d'amélioration, le cas échéant.</p> <p>Enfin, comme mentionné au constat 1.1, aucune statistique ni aucun indicateur n'est utilisé à la Cour pour assurer la surveillance et l'optimisation du processus de perception des amendes.</p>	<p>Plusieurs des constats énumérés dans la présente section constituent des impacts de ne pas avoir un propriétaire effectif du processus de perception des amendes à la Ville, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ L'absence d'orientations encadrant le processus (constat 2.2)</li> <li>➢ L'absence de documentation quant aux rôles et responsabilités des intervenants et de procédures appuyant le processus (constat 2.3)</li> <li>➢ L'absence de formation continue de la ressource chargée de l'application du processus (constat 2.5)</li> </ul> <p>De plus, l'absence d'un propriétaire effectif du processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Ne permet pas d'en assurer pleinement l'efficacité, l'efficience, l'optimisation, la surveillance et la gestion de risques</li> <li>➢ Peut entraîner des frustrations et des incertitudes chez les ressources chargées d'appliquer le processus, qui ne bénéficient pas de tout le soutien nécessaire pour mener à bien leurs tâches</li> </ul>	<p>Afin d'assurer la performance du processus de perception des amendes de la Cour, la Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Identifier formellement un propriétaire du processus et s'assurer de sa compréhension envers son rôle et des attentes de la Ville à son égard</li> <li>➢ Donner au propriétaire du processus les moyens d'action nécessaires au redressement de la situation actuelle par un appui soutenu et communiqué de la direction générale afin de minimiser la résistance aux changements de la part des intervenants touchés par les changements à apporter</li> </ul>	  

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION	INDICES
<b>2.2</b>	<b>ORIENTATIONS RELATIVES AU PROCESSUS</b>				
<p>Les entrevues avec les principaux intervenants au processus ont permis d'établir qu'aucune orientation formelle n'a été énoncée par la Ville pour baliser le processus de perception des amendes outre le cadre légal applicable, ou pour exiger une reddition de comptes permettant d'en apprécier la performance. Les ressources chargées d'exécuter le processus s'appuient donc sur leur bon jugement, leur expérience et les pratiques existantes, dont certaines découleraient d'orientations ayant été fournies par la précédenteuse du greffier de cour actuel, dont le départ remonte à 2019.</p> <p>Notamment, aucune balise n'encadre la prise d'ententes de paiement (p. ex. dans quelles situations y recourir, quelles modalités de paiement convenir selon la situation). La perceptrice use de son bon jugement selon la situation globale du contrevenant. Nos analyses ont permis d'établir qu'entre 36 et 102 ententes de paiement conclues par année concernent des sommes inférieures à 200 \$.</p> <p>De plus, aucune orientation n'a été émise quant à l'utilisation des différents modes de recouvrement prévus par la loi. Ainsi, certains ont été délaissés au fil des ans pour diverses raisons, notamment la plainte au procureur aux fins d'emprisonnement, le recours à un enquêteur, les saisies et la prison.</p>	<p>L'absence d'orientations claires et documentées relatives au processus de perception des amendes engendre une réalisation aléatoire et discrétionnaire des activités par les intervenants ainsi que de la perte de temps et d'efforts à se questionner sur les actions à entreprendre.</p> <p>L'absence de balises relatives aux ententes de paiements risque de générer un investissement en temps considérable pour des ententes concernant des sommes de faible valeur (constats de moins de 200 \$)</p> <p>De plus, le délaissement de certains modes de recouvrement ne favorise pas la perception des créances, engendre des délais dans le recouvrement et crée une exposition accrue aux risques opérationnels, financiers et réglementaires.</p> <p>Enfin, l'absence de cibles à atteindre rend difficile la mesure de la performance du processus.</p>	<p>La Ville devrait émettre des orientations en vue d'encadrer le processus de perception des amendes et d'en favoriser une gestion alignée sur la volonté des élus et de la haute direction, notamment en matière d'ententes de paiement et d'application des mesures de recouvrement.</p> <p>Ces orientations devraient être documentées par écrit, communiquées à tous les intervenants impliqués et assorties de cibles à atteindre en vue de mesurer leur respect et atteinte.</p> <p>Enfin, la Ville devrait déterminer la reddition de comptes applicable au processus afin d'en assurer la surveillance.</p>			  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION	INDICES
<b>2.3 DOCUMENTATION DU PROCESSUS ET DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES INTERVENANTS</b>				
<p>Bien qu'on retrouve une certaine documentation encadrant les activités de perception des amendes, il n'existe pas de processus complet, clair et défini auquel se référer pour comprendre la suite logique des activités ainsi que les rôles définis de chacun dans le cours de celles-ci.</p> <p>En outre, la documentation appuyant le processus et les rôles et responsabilités est partielle et fragmentée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Des procéduriers<sup>17</sup> ont été produits pour expliquer comment accomplir diverses tâches (p. ex. saisie de constats, génération de la liste des non-paiements d'amende). Ceux-ci ont pour principal objectif d'énumérer les manipulations requises dans le système, n'offrant cependant pas un portrait global du processus. De plus, certains procéduriers ont été mis à jour pour la dernière fois il y 10 ans, donc pourraient ne plus être adaptés au processus actuel, tandis que pour d'autres, il n'y a aucune date de mise à jour</li> <li>✓ Les descriptions de poste de la perceptrice des amendes et de la greffière-audiencière présentent un portrait sommaire de leurs tâches; le niveau de détail n'y est pas suffisant pour offrir une vue complète et représentative du processus</li> <li>✓ Le rôle du Bureau du citoyen dans le processus n'a pas pu être retracé par écrit dans le cadre de nos travaux</li> </ul>	<p>L'absence d'un processus clair et documenté de manière formelle ainsi que les lacunes dans la définition des rôles et responsabilités entraînent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Une absence de vision globale du processus par les intervenants impliqués, ce qui peut causer de la confusion et nuire à l'efficience <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ P. ex. on nous a mentionné que la collaboration est parfois plus laborieuse entre le Bureau du citoyen et la Cour, dont la répartition des tâches n'est pas formellement balisée ni documentée</li> </ul> </li> <li>✓ La possibilité que certaines tâches ne soient pas accomplies lors du remplacement de la perceptrice, que ce soit de façon temporaire ou permanente, la ressource de relève ne disposant d'aucune liste à jour et complète des tâches à accomplir. Ce risque est accru si le remplacement est effectué par une ressource autre que la greffière-audiencière, qui a l'habitude de collaborer avec la perceptrice</li> <li>✓ Un risque de perte de connaissance et de mémoire organisationnelle importante en cas de départ d'une ressource, pouvant aller jusqu'à nuire à la continuité des activités de la Cour</li> <li>✓ La sous-documentation peut également nuire à la formation de nouvelles ressources</li> </ul>	<p>Afin de favoriser le déroulement fluide du processus de perception des amendes, la Ville aurait avantage à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documenter formellement chaque étape du processus <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La documentation produite devrait baliser le processus en s'appuyant sur des orientations fournies par la Ville (recommandation 2.2)</li> </ul> </li> <li>✓ Prévoir une description de tâches complète pour tous les intervenants</li> <li>✓ Rendre cette documentation accessible à tous les intervenants au processus ainsi qu'aux ressources de relève en cas de remplacement</li> </ul>		  

<sup>17</sup> Une trentaine de procéduriers nous ont été communiqués.

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION	INDICES
<b>2.4</b>	<b>LOCAL POUR RENCONTRER LES CONTREVENANTS</b>	<p>Depuis le déménagement des bureaux de la Cour en 2019, aucun local sécuritaire<sup>18</sup> n'est disponible pour rencontrer les contrevenants. Ainsi, les contrevenants qui se présentent à la Cour pour rencontrer la perceptrice sont dorénavant renvoyés chez eux avec une carte professionnelle et encouragés à la contacter par un moyen alternatif (téléphone, courriel, site Web de la Cour).</p> <p>Cette lacune a entraîné un changement dans les pratiques de recouvrement de la Cour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alors qu'elle rencontrait avant plusieurs contrevenants par jour pour la prise d'ententes de paiement et de travaux compensatoires, la perceptrice doit maintenant conclure celles-ci par courriel ou par la poste</li> <li>✓ La Cour et la police ont décidé de mettre fin aux mandats d'amener il y a deux ans. En effet, les contrevenants qui étaient amenés à la Cour par la police étaient retournés chez eux et encouragés à rappeler la perceptrice, ce qui semble ne pas arriver. Le mandat devenait alors nul puisqu'il avait été exécuté</li> </ul> <p>Les audiences de cour ont cependant toujours lieu à l'hôtel de Ville, à trois kilomètres des locaux de la Cour.</p>	<p>L'absence de lieu sécuritaire pour rencontrer les contrevenants a des répercussions significatives sur les activités de recouvrement et le travail de la perceptrice, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perte d'efficacité associée à la prise d'ententes par courriel ou par la poste (délais, problèmes d'envoi/réception, etc.)</li> <li>✓ Pertes de revenus associées : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au manque de flexibilité qu'entraîne l'impossibilité de rencontrer les contrevenants en personne (individus n'ayant pas accès à Internet, impossibilité d'exécuter les mandats d'amener pour recouvrer de grosses sommes, etc.)</li> <li>- À la distance entre les locaux d'audience et le bureau de la perceptrice (certains contrevenants paieraient leur amende à la sortie de leur audience sans toutefois vouloir se déplacer davantage)</li> </ul> </li> <li>✓ Démobilisation de la perceptrice, qui a l'impression d'offrir un service à la clientèle sous-optimal et de perdre un aspect important de son travail sans le contact avec le contrevenant</li> </ul>	<p>La Ville devrait envisager la possibilité de mettre à la disposition de la Cour toutes les installations nécessaires pour mener les activités de perception des amendes de manière sécuritaire et efficiente, ce qui comprend un local sécuritaire pour rencontrer les contrevenants.</p> <p>Cette action pourrait permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ D'assurer un meilleur service à la clientèle</li> <li>✓ D'optimiser le recouvrement</li> <li>✓ D'accroître la mobilisation des ressources</li> </ul>	  

<sup>18</sup> On entend ici par « local sécuritaire » un local conforme aux exigences du syndicat, comprenant une cloison vitrée et exempt d'équipement pouvant être potentiellement dangereux dans les mains d'un contrevenant agité. Ce local doit aussi permettre d'assurer la confidentialité des discussions.

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION	INDICES
<b>2.5</b>	<b>FORMATION ET MISE À JOUR</b>				
<p>La perceptrice des amendes nous a mentionné avoir besoin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ D'une mise à jour pour certains modes de recouvrement (avis d'exécution pour saisie et mandat d'amener)</li> <li>✓ D'une formation plus en profondeur pour mettre en œuvre certaines mesures délaissées au départ de la précédente greffière de cour (plainte au procureur et prison)</li> <li>✓ De précisions et d'encadrement quant aux nouveautés et changements du système Acceo</li> </ul> <p>Pas, ou peu, de formation n'a été offerte aux ressources de la Cour depuis des années. Celles-ci avaient auparavant accès à des formations de l'AGCMQ par l'entremise de l'ancienne greffière, pratique qui est toutefois tombée avec le changement de gestionnaire. Les besoins en formation auraient été cités à quelques reprises, mais non adressés.</p>	<p>Le manque de formation de la principale ressource chargée de l'application du processus de perception des amendes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Génère un risque de manquement à la réglementation par la Ville si de nouvelles lois ou réglementation entrent en vigueur sans que les intervenants au processus en soient informés ou formés sur les modifications à apporter à leurs méthodes de travail</li> <li>✓ Ne lui permet pas de mettre le processus en œuvre pleinement, certains modes de recouvrement étant délaissés en partie par manque de formation</li> <li>✓ Entraîne une sous-utilisation des fonctionnalités accessibles dans Acceo</li> <li>✓ Génère une perte d'efficience et de possibles frustrations à force de se questionner sur les manipulations à faire dans le système</li> </ul>	<p>La Ville devrait s'assurer de recenser les besoins de formation des ressources impliquées dans le processus et de répondre à ces derniers afin d'assurer la pleine maîtrise du processus par les ressources chargées de sa mise en œuvre.</p> <p>Elle pourrait notamment envisager de faciliter l'accès aux formations de l'AGCMQ aux ressources de la Cour, et d'avoir recours au fournisseur du logiciel de cour pour des formations d'appoint et la résolution de problèmes ponctuels.</p>			  
<b>ÉVALUATION DU DEUXIÈME CRITÈRE</b>					
<p>Afin d'assurer une mise en œuvre efficace, efficiente et économique du processus de perception des amendes, la Ville aurait avantage à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Veiller à ce qu'un propriétaire de processus prenne en charge les activités de perception des amendes de manière effective (constat 2.1)</li> <li>✓ Établir des orientations visant à baliser le processus afin d'assurer une application uniforme et cohérente avec la volonté de la haute direction et des élus (constat 2.2)</li> <li>✓ Documenter le processus ainsi que les rôles et responsabilités des intervenants de manière formelle (constat 2.3)</li> <li>✓ Fournir les installations nécessaires à la mise en œuvre efficiente du processus (constat 2.4)</li> <li>✓ Recenser et combler les besoins de formations des intervenants au processus (constat 2.5)</li> </ul>					

---

## 6. CONCLUSION GLOBALE

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus de gestion de la perception des amendes de la Ville de L'Assomption est réalisé dans une perspective d'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources. À notre avis, ce processus présente un potentiel significatif d'amélioration et d'optimisation des ressources de la Ville.

L'analyse du processus de perception des amendes a été conduite en s'appuyant sur les critères applicables déterminés pour les besoins de l'analyse. Ces critères émanent principalement de saines pratiques de gestion auxquelles adhèrent les organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents, le cas échéant, ainsi que les règles et les mécanismes prévus par la Ville. Par conséquent, les résultats de celle-ci pourraient ne pas convenir à d'autres fins.

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

Mallette S.E.N.C.R.L.  
Société de comptables professionnels agréés<sup>[1]</sup>  
Québec, Canada  
Le 22 novembre 2023

<sup>[1]</sup> Par : Claudie St-Pierre, CPA auditrice, permis de comptabilité publique n° A127564.

L

7

## ANNEXE 1

À PROPOS DE L'AUDIT

## À PROPOS DE L'AUDIT

### Limites inhérentes associées au mandat

Notre opinion ne doit pas être extrapolée à l'ensemble des activités de la Ville. L'évaluation selon les critères retenus ne s'applique qu'à la période visée.

### Responsabilités de la direction de la Ville

La direction de la Ville est responsable du processus de perception des amendes. Elle est également responsable de mettre en place des systèmes, des procédures, de la documentation et des contrôles lui permettant de planifier, de gérer et de suivre sa performance de manière à pouvoir éventuellement faire rapport sur celle-ci.

### Notre responsabilité

Notre responsabilité consiste à donner une opinion sous forme d'assurance raisonnable et des avis objectifs sur le processus de perception des amendes, ainsi qu'à exprimer une conclusion quant à la conformité de la Ville, dans tous ses aspects importants, aux critères d'audit que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces critères sont basés principalement sur de saines pratiques de gestion auxquelles adhèrent les organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents le cas échéant.

Nous avons planifié et réalisé notre mission de certification conformément à la *Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001, Missions d'appréciation directe*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisions la mission de façon à avoir une assurance raisonnable de la conformité de l'objet évalué, ici le processus de perception des amendes.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'une mission réalisée conformément à cette norme permettra toujours de détecter tout cas important de non-conformité qui pourrait exister. Les cas de non-conformité aux critères peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et ils sont considérés comme importants lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, ils puissent influer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport. Une mission d'assurance raisonnable visant la délivrance d'un rapport de l'auditeur implique la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement une conclusion et obtenir un niveau d'assurance élevé. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit choisies relèvent de notre jugement professionnel, notamment de notre évaluation des non-conformités significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs et nécessitent d'obtenir des éléments probants conformément aux critères applicables.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion sur le processus de perception des amendes de la Ville.

### Notre indépendance et notre contrôle qualité

Nous nous sommes conformés aux règles ou au code de déontologie pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable et se rapportant aux missions de certification qui sont publiés par les différents organismes professionnels comptables, lesquels reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Mallette applique les Normes canadiennes de Gestion de la qualité 1 et 2, soit « Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes » et « Revues de la qualité des missions » et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.