

Ville de Candiac

**Vérification de l'optimisation
des ressources**

Rapport final

Le 10 février 2025

Table des matières

1. Contexte	1
2. Objectifs et critères d'audit	2
3. Portrait de la situation actuelle	3
3.1 Introduction	3
3.2 Rôles et responsabilités	4
3.2.1 Constats et dossiers ouverts	5
3.2.2 Séances de la Cour	5
3.2.3 Montants d'arrérages	6
3.4 Outils et systèmes	7
4. Diagnostic	8
Définition des indices	8
Grille diagnostique	9
5. Conclusion globale	16

Annexe 1 | À propos de l'audit

1. Contexte

Ville de Candiac

**Vérification de l'optimisation des ressources portant sur
le processus de gestion de la cour municipale**

Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Candiac (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 2023-2024.

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

Réglementation en lien avec les travaux réalisés

Les travaux d'audit seront réalisés en prenant en compte les lois et la réglementation en vigueur comme la *Loi sur les cités et villes* (chapitre C-19) et la *Loi sur les cours municipales*.

Population : 23 685¹

Budget : 62 M\$²



¹ Communauté métropolitaine de Montréal, *Municipalité Candiac*, [En ligne]. [\[https://cmm.qc.ca/municipalites/candiac/\]](https://cmm.qc.ca/municipalites/candiac/) (Consulté le 20 novembre 2024).

² Ville de Candiac, *Budget 2024*, [En ligne]. [\[https://candiac.ca/uploads/attachments/D-10693_Budget_2024_VF.pdf\]](https://candiac.ca/uploads/attachments/D-10693_Budget_2024_VF.pdf) (Consulté le 20 novembre 2024).

2. Objectifs et critères d'audit

Objectif et critères d'audit

Processus de gestion de la cour municipale de la Ville de Candiac

Objectif de l'audit



S'assurer que la Ville de Candiac opère de façon optimale la cour municipale, favorisant ainsi une utilisation efficace, efficiente et économique des ressources.

La cour municipale commune de Candiac (la Cour) gère les paiements des constats d'infraction et accueille les séances de la Cour pour les territoires de la Ville de Candiac et de la Ville de Sainte-Catherine. En cohérence avec ses principes directeurs de préconiser une gestion innovante, moderne, mobilisatrice et proactive, tout en restant à l'écoute des besoins de ses citoyens, la Ville désire analyser le processus de gestion de sa cour municipale.

Le présent audit a donc analysé le processus de gestion de la Cour, permettant de formuler des recommandations utiles à la Ville, dans un contexte de prise de décision éclairée et d'utilisation optimale des ressources.

Critères d'audit

1



La conception et l'application des processus réalisés par le personnel à la Cour favorisent une utilisation efficace, efficiente et économique des ressources impliquées.

2



La Ville dispose d'information fiable, accessible et en temps opportun, permettant une gestion financière optimale.

3



Les ressources mises à la disposition de la Cour sont en adéquation avec les services rendus.

Portée des travaux

Les travaux porteront sur le processus de gestion de la cour municipale. Les analyses se concentreront principalement sur la période allant du 1^{er} janvier 2023 au 1^{er} juillet 2024. Il est cependant possible que certaines des informations obtenues et traitées concernent des situations à l'extérieur de cette période.

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 Introduction

La Ville de Candiac (ci-après « Ville ») place le bien-être de ses citoyens au cœur de ses priorités, s'engageant à offrir des services de qualité supérieure et qui répondent aux besoins de l'ensemble de la collectivité. La Ville s'efforce de créer un milieu de vie durable, qui non seulement améliore la qualité de vie des résidents actuels, mais qui assure également un avenir sain et prospère pour les générations futures. C'est dans cette optique que la Ville préconise une³ :



Gestion innovante,
moderne, mobilisatrice et
proactive

Bonification continue de la
qualité des services rendus
aux citoyens

Administration rigoureuse
des ressources financières
et matérielles

Parmi les services offerts, le personnel du greffe de la Cour guide la clientèle dans le cheminement de ses dossiers. La Ville offre également ce service à la Ville de Sainte-Catherine, desservant ainsi une population totale de plus de 41 000 citoyens.

Soulignons que la Cour traite uniquement les affaires relevant du droit pénal, en vertu du Code de la sécurité routière et des règlements municipaux, dont ceux pour les nuisances publiques et d'urbanisme. Elle ne traite plus de dossiers en matière criminelle depuis 2009, seules les demandes de pardon associées à certains de ces dossiers sont traitées.

Entente avec Sainte-Catherine

Afin de bien circonscrire les modalités de fonctionnement de la cour municipale commune de Candiac avec Sainte-Catherine, une entente a été élaborée en 1999, mise à jour pour la dernière fois en 2019. Il y est notamment évoqué que Candiac agit à titre de gestionnaire des constats d'infraction et des dossiers juridiques pour les deux villes. De plus, les dispositions de l'entente prévoient que « [I]a Ville de Sainte-Catherine accepte et autorise la Ville de Candiac à prendre et conserver vingt pour cent (20 %) du montant total des amendes perçues pour la Ville de Sainte-Catherine pour les constats émis par leur service de l'urbanisme, à prendre et à conserver tous les déboursés et frais judiciaires perçus en conséquence en guise de contrepartie pour les services rendus en vertu de l'entente. La Ville de Candiac fait remise du solde des amendes perçues à la Ville de Sainte-Catherine⁴ ».

³ Ville de Candiac, *Plan stratégique de développement 2018-2033 – Principes directeurs*, p. 8, [En ligne], 2022. [https://candiaco.ca/uploads/_PUBLICATIONS_VILLE/2022_PDS_Avenir_de_Candiaco_2018_2023_v8_Web.pdf] (Consulté le 25 novembre 2023).

⁴ QUÉBEC. *Entente modifiant l'entente portant sur l'établissement d'une cour municipale commune par l'extension de la compétence de la cour municipale de la Ville de Candiac sur le territoire de la Ville de Sainte-Catherine*, p. 22, prg 6,3, 2019.

De plus, la totalité des amendes perçues pour la Ville de Sainte-Catherine sont remises à la Régie intermunicipale de police de Roussillon et, en guise de contrepartie pour les services rendus, la Ville de Candiac conserve tous les déboursés et frais judiciaires perçus.

3.2 Rôles et responsabilités

Afin de soutenir la gestion quotidienne de la Cour, cette dernière dispose de cinq ressources à temps plein (32,5 h/semaine), travaillant en mode hybride entre le présentiel et le télétravail. Le tableau ci-dessous présente les postes occupés par ces ressources ainsi que leurs principales responsabilités. Soulignons que l'organisation du travail au sein de la Cour s'appuie actuellement sur une séparation de tâches bien définies pour les préposés, s'occupant respectivement des appels téléphoniques, de l'encaissement et de la réalisation d'autres tâches connexes⁵.

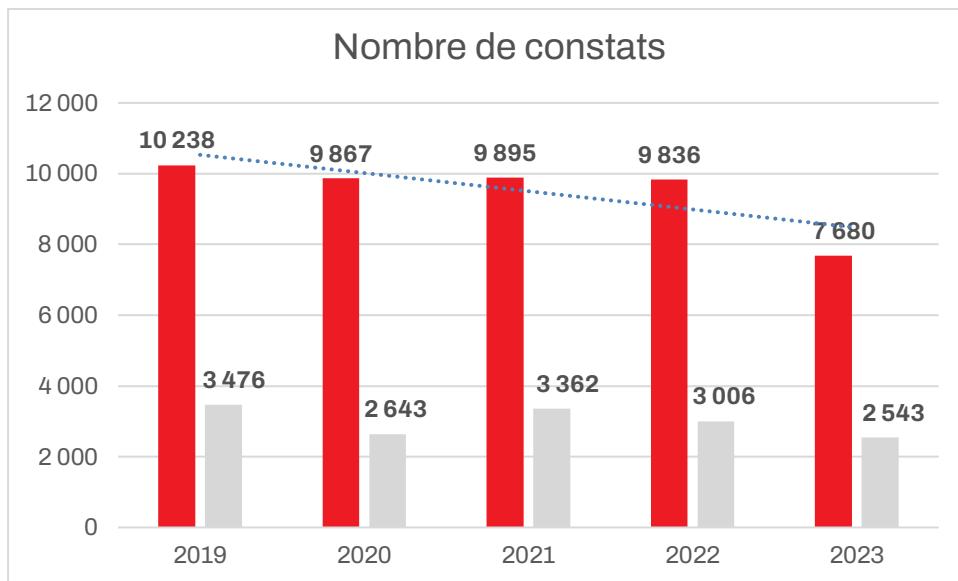
Poste	Responsabilités sommaires
Greffier (1)	<ul style="list-style-type: none">— Planifier, diriger et contrôler les processus reliés à l'accomplissement des différents mandats et activités de la Cour— Assurer l'application des procédures judiciaires et la gestion de la Cour quant au fonctionnement du tribunal— Superviser le processus de perception des amendes et contrôler le traitement des constats d'infraction— Coordonner et superviser le travail du personnel sous sa responsabilité
Greffière adjointe (1)	<ul style="list-style-type: none">— Exercer les pouvoirs et assumer les responsabilités prévues par la Loi— Assister le greffier dans le bon déroulement des activités de la Cour— Agir à titre de perceptrice des amendes— Agir à titre de personne-ressource dans la résolution de problématiques reliées aux encaissements et à la perception
Préposés à la Cour (3)	<ul style="list-style-type: none">— Assurer les encaissements, le suivi des transactions et la gestion des ententes de paiement— Effectuer les suivis (p. ex. : ententes de paiement non respectées)— Répondre au téléphone et retourner les appels— Assurer le suivi des documents de preuve— Effectuer diverses tâches administratives (p. ex. : impression et envoi des avis de rappel, effectuer les demandes de preuve et classement de dossiers)

⁵ Selon les procéduriers fournis par la Cour.

3.2.1 Constats et dossiers ouverts

Le tableau ci-dessous illustre le nombre annuel de constats d'infraction émis et de dossiers ouverts depuis 2019. Les dossiers ouverts font référence à ceux pour lesquels les défendeurs ont plaidé non coupables, sont en défaut de paiement ou ont changé leur plaidoyer en cours de route, sans nécessairement passer en audience.

Entre 2019 et 2023, on remarque une diminution du nombre de constats d'infraction émis (colonnes rouges) par la Régie intermunicipale de police de Roussillon. Cette tendance concerne également les dossiers ouverts (colonnes grises), qui connaissent une légère diminution sur cette même période. Soulignons que ces dossiers nécessitent un travail plus important de la part du personnel de la Cour en comparaison aux dossiers non ouverts (p. ex. : perception, mesures de recouvrement).



Mode de paiement des constats

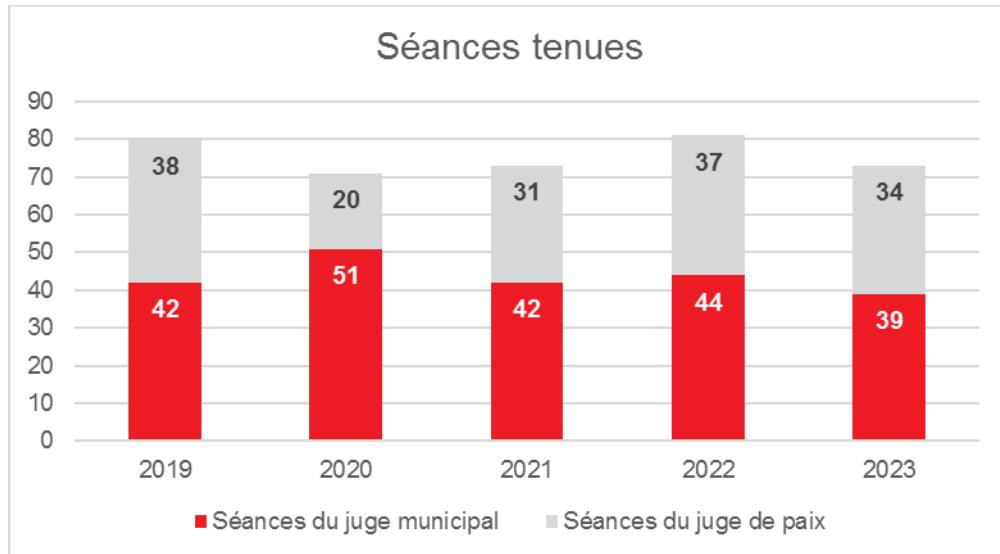
Candiac propose différents modes de paiement pour les constats, soit en ligne via Constat Express ou par le biais des institutions financières, par chèque ou au comptoir par débit ou crédit. Parmi ces modes de paiement, l'utilisation de Constats Express et les paiements via les institutions financières sont les plus populaires.

3.2.2 Séances de la Cour

Les séances d'audiences de la Cour sont tenues le matin, l'après-midi ou en soirée. Il s'agit d'une procédure formelle au cours de laquelle un juge entend les arguments des parties impliquées dans un litige ou dans un dossier pénal.

Il existe deux types de séances à la Cour, soit les séances tenues en présentiel par le juge municipal et les séances virtuelles qui sont tenues par le greffier à titre de juge de la paix fonctionnaire CM-2, conformément à la loi 105. Son rôle permet de faciliter le déroulement de certaines procédures judiciaires, dont la gestion des affaires mineures. En contrepartie, le juge municipal occupe un rôle plus large ayant une juridiction provinciale.

Le tableau ci-dessous montre le nombre de séances annuelles tenues depuis 2019 par le juge municipal et le juge de paix fonctionnaire. On remarque une stabilité dans le nombre de séances annuelles tenues pour les cinq dernières années. Il est à noter que les années 2020 et 2021 constituent des années de la pandémie de COVID-19 et que la Cour a dû mettre en œuvre les directives et restrictions reçues par la magistrature.



3.2.3 Montants d'arrérages

Les arrérages désignent les montants impayés ou en retard. Lorsqu'une personne reçoit un constat d'infraction (p. ex. : amende pour excès de vitesse), un délai est généralement accordé pour régler le montant dû. S'il n'y a pas de contestation et si ce paiement n'est pas effectué dans le temps imparti, les sommes dues deviennent des arrérages, souvent accompagnés de frais supplémentaires. De plus, malgré une contestation, si le juge rend un jugement de culpabilité, le montant dû devient également des arrérages à la fin du délai imposé.

Au 31 décembre 2023, le montant total des arrérages de la Cour s'élevait à 376 284 \$, se décomposant comme suit :

- Dossiers en cours de contestation : 11 420 \$
- Dossiers avec des ententes de paiement progressif : 51 206 \$
- Dossiers soumis à l'huissier : 252 223 \$
- Dossiers avec une entente de travaux compensatoires : 6 120 \$
- Dossiers dont le défendeur est introuvable : 37 850 \$
- Autres dossiers en attente de paiement : 17 465 \$

3.4 Outils et systèmes

Constat Express

Constat Express est un service offert aux citoyens afin de leur permettre de payer leurs constats par carte de crédit, en ligne et de façon sécuritaire. La Régie intermunicipale de police de Roussillon, qui dessert notamment le secteur de Candiac et Sainte-Catherine, utilise une billetterie électronique afin d'émettre les constats d'infraction. Ces derniers se synchronisent ensuite automatiquement, toutes les 24 heures, avec le serveur de la Cour et la plateforme de paiement Constats Express, permettant ainsi aux citoyens de payer leur montant dû en ligne. Soulignons que la Cour a la responsabilité d'assurer le balancement et la fermeture des caisses générées par les paiements en ligne. Les employés de la Cour se servent également des rapports générés par Constat Express afin de vérifier, par exemple, si des dossiers ouverts ont été payés et/ou s'ils doivent être archivés.

Procéduriers

Les ressources de la Cour ont élaboré des procéduriers pour chaque poste, décrivant de manière détaillée les rôles et responsabilités. En effet, chaque document de référence précise le rôle de la ressource qui occupe ledit poste, décline en détail les tâches à effectuer pour accomplir les responsabilités assignées, et fournit des informations clés sur le fonctionnement général de la Cour. Ces procéduriers servent de référentiel pour l'ensemble de l'équipe et constituent une bonne pratique de gestion pour favoriser le transfert de connaissances.

4. Diagnostic

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

Grille diagnostique

Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Candiac	Indices	
Premier critère – La conception et l'application des processus réalisés par le personnel à la Cour favorisent une utilisation efficace, efficiente et économique des ressources impliquées.					
1.1 Organisation du travail	<p>Les postes à la Cour sont actuellement très fragmentés. En effet, chaque employé dispose de tâches spécifiques, étant responsable d'un périmètre d'activité bien délimité. À titre d'exemple, l'équipe de la Cour dispose de trois préposés, étant respectivement responsable des appels téléphoniques, des encaissements et de la réalisation de tâches connexes. Malgré cette organisation morcelée du travail, soulignons qu'il existe tout de même quelques responsabilités transversales (p. ex. : gestion du courrier et des plaidoyers, numérisation et archivage).</p> <p>Les responsabilités afférentes à chaque préposé et les tâches transversales sont documentées dans des procéduriers élaborés au cours des dernières années.</p>	<p>La segmentation précise des rôles et des responsabilités entraîne un déséquilibre quant au volume de travail au sein de l'équipe. Par exemple, certaines ressources peuvent devenir très sollicitées (p. ex. : traitement des appels), tandis que d'autres le sont moins selon les besoins spécifiques à leur rôle (p. ex. : perception des amendes), ce qui crée une iniquité dans la répartition du volume de travail entre les ressources et entrave leur utilisation optimale.</p>	<p>Afin de limiter le risque de déséquilibre quant au volume de travail, de favoriser l'entraide dans l'équipe et de rehausser la polyvalence des ressources, la Ville devrait analyser la possibilité de revoir la répartition des tâches en encourageant davantage les rôles et les responsabilités transversales.</p> <p>Soulignons également que la tenue de rencontres hebdomadaires (recommandation 1.2) pourrait également constituer un moyen intéressant afin de favoriser la répartition équitable des tâches selon les surcharges ponctuelles ou les imprévus dans l'équipe.</p>	<p>Une réévaluation des postes de préposés est présentement en cours, ce qui favorisera la dévolution des tâches.</p>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Candiac	Indices
1.2	Communication	<ul style="list-style-type: none"> – L'absence de mécanismes de communication formels, structurés et systématiques au sein de l'équipe limite : <ul style="list-style-type: none"> - Le partage d'informations importantes en temps opportun - Les possibilités de partage de connaissances - L'optimisation de la collaboration – L'absence de rencontres régulières et structurées : <ul style="list-style-type: none"> - Accentue les défis quotidiens rencontrés par les ressources et les isole dans leurs tâches respectives - Nuit à l'efficacité globale de l'équipe dans l'atteinte de ses objectifs - Fait en sorte que les ressources ne reçoivent pas les mêmes informations, dans les mêmes délais <p>Enfin, soulignons qu'un manque de communication entraîne également un sentiment d'isolement, voire d'exclusion, fragilisant ainsi le sentiment d'appartenance des membres de l'équipe et la motivation collective.</p>	<p>La Ville devrait définir et mettre en place des mécanismes de communication afin d'assurer des échanges systématiques, structurés et en temps opportun au sein de l'équipe de la Cour. À titre d'exemple, la tenue de rencontres d'équipe hebdomadaires pourrait permettre d'améliorer la coordination, l'organisation et l'efficacité du travail (constat 1.1), en plus de contribuer à une meilleure cohésion d'équipe par ce contact régulier. Considérant la récente directive de la Cour d'être en présentiel chaque mercredi, ce créneau devrait être envisagé pour la tenue des rencontres d'équipe.</p>	<p>Les opérations de la Cour comportent une procédure cyclique de traitement mensuel des dossiers. Certaines interventions sont ponctuelles.</p> <p>Des rencontres mensuelles sont maintenues et une rencontre hebdomadaire a été instaurée depuis le mois d'octobre 2024.</p>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Candiac	Indices	
1.3	Séance d'audience	<p>Les informations obtenues par le biais de nos entretiens confirment l'occurrence de périodes d'attente lors de certaines séances avec le juge. En moyenne, c'est une trentaine de dossiers qui sont traités par séance, en comparaison à un potentiel d'une quarantaine de dossiers. Enfin, la gestion papier des dossiers de cour (1.4) est actuellement très chronophage.</p> <p>Soulignons tout de même les efforts déployés par le greffier pour sélectionner judicieusement les dossiers par séance. Son expérience et sa diligence l'amènent à considérer de nombreux critères pour le montage des séances. Par exemple, un souci est accordé au regroupement des dossiers de nature similaire. Une considération au risque de dépassement de temps (p. ex. : présence d'un témoin, complexité d'un dossier) constitue également un intrant à la planification des séances. Enfin, le greffier mène également quelques séances virtuelles à titre de juge de la paix pour minimiser les séances du juge municipal.</p>	<p>Le processus non optimisé de planification des séances engendre des créneaux sous-utilisés ou la tenue de séances supplémentaires, et donc des coûts additionnels (procureur, juge, planification de la séance, etc.), particulièrement dans le contexte actuel où les périodes d'attente sont encore plus onéreuses depuis le décret quant à l'augmentation des coûts de juge.</p>	<p>La Ville devrait analyser la possibilité d'optimiser la planification des séances. À cet effet, les municipalités rencontrées mentionnent adopter une stratégie de <i>surbooking</i>, planifiant un nombre de dossiers légèrement supérieur à la capacité théorique par séance. Cette stratégie permet notamment de mieux gérer les imprévus, les absences ou encore les retards. Ces mêmes municipalités évoquent avoir considérablement diminué, parfois du tiers, leur nombre de séances annuelles par la mise en place de cette stratégie.</p> <p>À noter que la mise en place de cette stratégie devra être réalisée dans le respect de la charge de travail et des requis du magistrat, tout en poursuivant ses efforts actuels (rigueur lors de la planification des séances, tenue de séances en virtuel par le juge de la paix).</p>	<p>La préparation des rôles d'audience est accomplie par le greffier, sous la supervision du juge. Or, le nombre de dossiers inscrits sur un tel rôle dépend des directives qu'il reçoit de la part du juge.</p>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Candiac	Indices	
1.4	Processus papier	<p>Au cours des cinq dernières années, il y a en moyenne 3006 dossiers ouverts annuellement à la Cour. De ces dossiers émanent plusieurs contestations nécessitant la tenue d'une séance d'audience. Le cas échéant, ces dossiers sont non seulement traités numériquement, mais également sur support papier, de l'avis de jugement envoyé par la poste au montage de dossier pour des fins de préparation, jusqu'à la tenue des séances. Ils sont également conservés puis archivés sur ce même support physique.</p>	<p>Une gestion documentaire sur support papier est chronophage et induit du temps sans valeur ajoutée de la part de l'équipe, notamment pour la réalisation de tâches telles que l'impression de documents, l'archivage physique, l'expédition des dossiers par la poste et la numérisation des fichiers. Il s'agit également d'un double emploi du temps considérant sa documentation sur support numérique aussi.</p> <p>Enfin, soulignons que l'archivage physique des documents n'est pas optimal dans un contexte d'utilisation efficace de l'espace, nécessitant une utilisation importante de l'espace physique.</p>	<p>La Ville devrait analyser la possibilité de se doter d'outils numériques afin de soutenir son processus de gestion des dossiers de cour. Par exemple, PG Solutions propose le logiciel <i>Justice</i> permettant de rehausser l'efficacité du système judiciaire municipal, notamment en facilitant et en optimisant la gestion, l'organisation et les transferts des dossiers de cour, libérant ainsi du temps de ressource à valeur ajoutée.</p>	<p>Un projet pour l'implantation de portails numériques a été élaboré en 2021. Ce projet a toutefois été reporté afin de permettre au fournisseur d'améliorer son produit. Un tel projet sera proposé de nouveau pour une implantation prochaine.</p>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Candiac	Indices
1.5	Télétravail				
	<p>Les ressources de la Cour bénéficient d'un horaire de travail hybride, avec la possibilité de faire du télétravail deux jours par semaine. Certaines tâches telles que le traitement des appels et des messages par renvoi, la prise d'entente de paiement ou encore les recherches à la SAAQ sont propices à être réalisées à distance. Cependant, les dossiers de cour étant sur support papier (constat 1.4) et ne pouvant sortir de l'espace physique de la Cour, il demeure qu'une partie des tâches comme la préparation des séances, le traitement des requêtes, la préparation des dossiers de cour et l'archivage des documents ne peuvent être effectuées, en partie ou en totalité, en télétravail.</p> <p>On constate par ailleurs que le ratio entre le nombre de personnes à la Cour et le volume de travail est plus élevé par rapport aux autres municipalités rencontrées. Plus précisément, on remarque une charge de travail individuelle, quantifiée par le nombre de constats et de dossiers ouverts par poste, 30 % plus basse qu'une municipalité comparable (cour commune traitant uniquement du pénal).</p>	<p>La nature des tâches spécifiques à une cour municipale rend difficile l'exercice optimal des fonctions en dehors du cadre physique de la Cour, puisque ces tâches requièrent généralement une interaction directe avec les différentes parties prenantes ou encore une gestion documentaire papier. Dans ce contexte, les ressources ne semblent pas utilisées à leur plein potentiel lorsqu'elles sont en télétravail.</p> <p>De plus, la réalisation d'une tâche interrompue (p. ex. : débuter une tâche en télétravail, puis devoyer la terminer plus tard à la Cour) prend plus de temps qu'une tâche réalisée en continu⁶.</p>	<p>Comme la nature des tâches ainsi que l'environnement de travail encore papier (constat 1.4) ne semblent pas favorables à l'accomplissement efficace et efficient de tâches à distance, la Ville devrait réviser la faisabilité d'offrir un horaire de travail hybride aux ressources de la Cour et/ou procéder à une analyse des tâches et des processus afin de déterminer si le télétravail est possible et, le cas échéant, déterminer le nombre de jours optimal.</p> <p>Enfin, soulignons que les trois municipalités rencontrées n'offrent pas le mode de travail hybride aux ressources de leur Cour.</p>	<p>Une réévaluation des postes de préposés est présentement en cours, ce qui permettra de revoir le fonctionnement dans l'accomplissement des tâches.</p>	  
Évaluation du premier critère					
<p>Bien que les processus réalisés par le personnel de la Cour soient efficaces, l'application des pistes d'optimisation identifiées permettrait d'améliorer l'efficience ainsi que le coût associé à ces processus.</p>					

⁶ Loi de Carlson.

Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Candiac	Indices	
Deuxième critère – La Ville dispose d'information fiable, accessible et en temps opportun, permettant une gestion financière optimale.					
2.1 Entente de cour commune et repartage des coûts	<p>En vertu de l'entente de cour commune et repartage des coûts entre la Ville de Sainte-Catherine et la Ville de Candiac, la totalité des amendes perçues pour la Ville de Sainte-Catherine sont remises à la Régie intermunicipale de police de Roussillon. En guise de contrepartie pour les services rendus, la Ville de Candiac conserve tous les déboursés et frais judiciaires perçus.</p> <p>Nonobstant ce qui précède, l'entente actuelle ne prévoit pas un repartage équitable des coûts réels d'exploitation de la Cour en fin d'année entre les villes de Candiac et de Sainte-Catherine, malgré l'existence d'informations financières et de volumétrie permettant de justifier cette répartition des coûts.</p>	<p>L'absence d'une clause permettant la refacturation, en fin d'année, des coûts excédentaires avec la Ville de Sainte-Catherine induit une pression financière sur la Ville de Candiac. Cette situation deviendrait encore plus problématique dans un contexte de déficit, de rénovation ou de modernisation par exemple, où les besoins financiers sont accrus.</p> <p>Soulignons d'ailleurs que la Cour a connu un déficit en 2023, situation qui pourrait se perpétuer dans le temps et appuyer l'ajout d'une clause de repartage équitable des coûts à l'entente.</p>	<p>La Ville devrait analyser la possibilité de revoir son entente de cour municipale commune avec la Ville de Sainte-Catherine de sorte à considérer un repartage équitable des coûts réels d'exploitation. Les municipalités rencontrées qui administrent une cour commune confirment préconiser ce mode de fonctionnement afin de mieux répartir les coûts entre les parties concernées.</p>	<p>La Ville évaluera cette opportunité d'une meilleure répartition des coûts entre les deux municipalités.</p>	  
Évaluation du deuxième critère					
<p>La Ville dispose d'information fiable, accessible et en temps opportun pour permettre la gestion financière de la Cour. Cependant, même si on dispose de l'information nécessaire, l'entente entre Candiac et Sainte-Catherine, telle que formulée actuellement, ne permet pas un partage équitable des risques et des coûts liés à l'exploitation de la cour commune.</p>					

Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Candiac	Indices
Troisième critère – Les ressources mises à la disposition de la Cour sont en adéquation avec les services rendus.				
3.1 Utilisation de l'espace				
<p>L'espace de la Cour n'est pas utilisé à son plein potentiel. À titre d'exemple, en plus du fait qu'une partie importante de la Cour est utilisée pour l'archivage papier des dossiers de cour (constat 1.4), l'espace de la salle d'audience, qui constitue une surface importante, est utilisé exclusivement pour la tenue de séances de cour ou la tenue de rencontres ponctuelles (p. ex. : formation, salle de mesures d'urgence). Actuellement, l'utilisation de la salle d'audience pour les séances de la cour représente une occupation inférieure à une journée par semaine en fonction du nombre de séances actuellement tenues.</p>	<p>La salle d'audience qui n'est pas exploitée à son plein potentiel, conjuguée à l'espace dédié à l'archivage physique, induit un déséquilibre entre les coûts liés à l'exploitation de l'espace et son niveau d'utilisation actuelle.</p>	<p>La Ville devrait considérer la possibilité d'utiliser la salle d'audience à d'autres fins, comme pour la tenue des rencontres d'équipe (recommandation 1.2), par exemple afin d'augmenter le taux d'occupation de cet espace au long de l'année.</p> <p>De plus, conformément à la recommandation 1.4, la gestion électronique des dossiers de cour permettrait de libérer l'espace actuellement consacré à l'archivage physique. Cet espace pourrait, par exemple, être converti en espace de bureaux pour les employés, en espace privé pour la juge ou encore, en locaux de rencontre.</p> <p>Enfin, soulignons que deux des municipalités rencontrées ont récemment revu la configuration et l'utilisation de l'espace pour des fins d'optimisation.</p>	<p>La salle d'audience est effectivement occupée à d'autres fins, lorsque requis.</p>	  
Évaluation du troisième critère				
<p>La Ville n'utilise pas les ressources disponibles pour les services de la Cour à leur plein potentiel, notamment en ce qui a trait à l'utilisation des espaces.</p>				

5. Conclusion globale

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus de gestion de la cour municipale de la Ville de Candiac est réalisé dans une perspective d'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources. À notre avis, ce processus est efficace, mais présente un potentiel d'optimisation de l'efficience et de l'économie des ressources de la Ville.

L'analyse du processus de gestion de la cour municipale 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.

Enfin, un tel audit ne peut être réalisé sans l'excellente collaboration des membres du personnel de la fonction auditée. Nous tenons donc à souligner leur disponibilité, leur implication et leur promptitude pendant les travaux.

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

Mallette S.E.N.C.R.L.
Société de comptables professionnels agréés ^[1]
Québec, Canada
Le 10 février 2025

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

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 Ville est responsable de la gestion matérielle, financière et des ressources humaines de la Cour, tandis que le juge municipal est responsable de sa gestion et supervision. La Ville 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 gestion de la cour municipale, 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 gestion de la cour municipale.

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 gestion de la cour municipale 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.

MALLE77E

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.

MALLE77E