

**Ville de Sainte-Julie**

**Vérification de l'optimisation  
des ressources**

Rapport final

Le 20 novembre 2025

# Table des matières

<b>1.</b>	<b>Contexte .....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Objectif et critères d'audit.....</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>Portrait de la situation actuelle.....</b>	<b>3</b>
3.1	Introduction.....	3
3.2	Processus .....	3
3.3	Processus d'encaissement à la bibliothèque.....	5
3.4	Évaluation du contrôle interne .....	5
3.4.1	La séparation des tâches .....	6
3.4.2	La gestion des accès informatiques .....	6
<b>4.</b>	<b>Diagnostic .....</b>	<b>8</b>
4.1	Définition des indices .....	8
4.2	Grille diagnostique .....	9
<b>5.</b>	<b>Tests de contrôles .....</b>	<b>18</b>
<b>6.</b>	<b>Conclusion globale.....</b>	<b>22</b>

Annexe 1 | À propos de l'audit

# 1. Contexte

Ville de Sainte-Julie

**Vérification de l'optimisation des ressources portant sur  
le processus d'encaissement**

Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Sainte-Julie (ci-après « la Ville »), doivent s'assurer de l'optimisation de leurs ressources par l'octroi d'un mandat de vérification de l'optimisation des ressources (VOR) tous les deux ans. Pour s'y conformer, la Ville a mandaté Mallette afin de réaliser une VOR pour la période 2024-2025.

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

- Valoriser les bonnes pratiques et les bons coups de l'audité
- Déterminer les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes

**Population : 31 030<sup>1</sup>**  
**Budget : 64 M\$<sup>2</sup>**



**Réglementation en lien avec les travaux réalisés**

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

<sup>1</sup> Ville de Sainte-Julie, *Planification stratégique*, [En ligne], 2025. [<https://ville.sainte.julie.qc.ca/profil-et-histoire/planification-strategique>] (Consulté le 4 juin 2025).

<sup>2</sup> Ville de Sainte-Julie, *Budget et états financiers*, [En ligne], 2025. [<https://www.ville.sainte-julie.qc.ca/budget-et-etats-financiers/budget-et-investissements#budget-des-annees-precedentes>] (Consulté le 24 juillet 2025).

# 2. Objectif et critères d'audit

## Objectif et critères d'audit

### Processus d'encaissement de la Ville de Sainte-Julie

#### Objectif de l'audit



S'assurer que le processus d'encaissement de la Ville de Sainte-Julie est efficace, efficient, économique et qu'il assure l'exhaustivité des revenus.

La Ville de Sainte-Julie compte plus de 30 000 habitants et a pour mission d'assurer un avenir de qualité à toute sa population en se développant durablement, en réduisant son empreinte écologique et en pratiquant une gestion efficiente et participative.

Les actions posées par la Ville sont teintées des valeurs de gouvernance éthique, responsable et transparente. Dans une optique d'optimiser continuellement ses manières de faire, la Ville désirait évaluer ses contrôles en place et améliorer ses processus relatifs à l'encaissement. L'étude du processus, par le biais de la présente VOR, a conduit à la formulation de recommandations qui permettront à la Ville de disposer d'un processus d'encaissement efficace, efficient, économique, et assurant l'exhaustivité des revenus.

#### Critères d'audit

1



Le processus et les contrôles en place permettent d'assurer l'exhaustivité des encaissements.

2



Les systèmes et les outils en place permettent un traitement de l'information exact et efficient.

#### Portée des travaux

Les travaux d'audit ont été réalisés en prenant en compte des lois et de la réglementation en vigueur, comme la *Loi sur les cités et villes* (chapitre C-19). Les travaux se sont concentrés sur le processus d'encaissement et les analyses porteront principalement sur la période allant du 1<sup>er</sup> juin 2024 au 31 mai 2025. Il est cependant possible que certaines des informations obtenues 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*
- Norme canadienne 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*
- Norme canadienne de gestion de la qualité 2, *Revues de la qualité des missions*

# 3. Portrait de la situation actuelle

## 3.1 Introduction

La gestion efficace des encaissements constitue un pilier fondamental de la santé financière d'une Ville. Elle permet d'assurer la disponibilité des ressources nécessaires au financement des services publics. Dans un contexte de pression budgétaire croissante, de complexité des flux financiers et d'exigence accrue en matière de transparence, il devient essentiel de s'assurer que le processus d'encaissement est performant, conforme aux meilleures pratiques, et qu'il minimise les risques de fraude et d'erreur.

## 3.2 Processus

Le processus d'encaissement touche plusieurs départements de la Ville, puisque les paiements proviennent de l'ensemble des services municipaux. Dans le cadre de cette étude, quatre secteurs ont été analysés. Le tableau suivant présente une synthèse des types d'encaissement acceptés par chacun de ces départements, ainsi que les intervenants impliqués.

Tableau 1 – Types d'encaissement et intervenants

	Comptoir des finances	Bibliothèque	Loisirs	Urbanisme
Types d'encaissement acceptés par département				
Argent comptant	✓	✓	✓	S. O.
Chèque	✓	✓	✓	S. O.
Débit via terminal point vente (TPV)	✓	✓	✓	S. O.
Crédit	S. O.	✓ (via TPV, les bornes auto-prêts et les plateformes Sport-Plus et Propay)	✓ (via TPV et la plateforme Sport-Plus et Tuxedo)	✓ (via la plateforme Acceo Transphere)
Dépôt direct	✓	S. O.	S. O.	S. O.

	Comptoir des finances	Bibliothèque	Loisirs	Urbanisme
<b>Autres</b>	S. O.	Rôle de mandataire pour Exo (service de transport) : Argent comptant, débit et crédit	Square – Marchés publics et autres activités	S. O.
<b>Rôle des intervenants dans la conciliation des revenus et des sommes encaissées</b>				
<b>Commis au comptoir et à la perception</b>	<p>Effectue l'enregistrement et la conciliation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Comptants</li> <li>— Chèques</li> <li>— Débit</li> <li>— Dépôts directs</li> </ul>	<p>Effectue l'enregistrement et la conciliation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Débit</li> <li>— Crédit</li> </ul>	<p>Effectue l'enregistrement et la conciliation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Comptants</li> <li>— Débit</li> <li>— Crédit</li> </ul>	<p>Effectue l'enregistrement et la conciliation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Comptants</li> <li>— Débit</li> <li>— Crédit</li> </ul>
<b>Adjointes administratives (3)</b>	S. O.	S. O. – aucun rapport de vente disponible autre que pour Exo	S. O.	<p>Effectue la conciliation des encaissements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Crédit</li> </ul>
<b>Chef des finances</b>	Valide la conciliation effectuée par la commis au comptoir		Valide la conciliation effectuée par la commis au comptoir	Valide la conciliation effectuée par la commis au comptoir
<b>Chef comptabilité</b>	S. O.	<p>Effectue la conciliation des encaissements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Débit</li> <li>— Crédit</li> </ul>	<p>Effectue la conciliation des encaissements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Crédit</li> <li>— Square</li> </ul>	<p>Valide la conciliation effectuée par l'adjointe administrative :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Crédit</li> </ul>

## 3.3 Processus d'encaissement à la bibliothèque

Il existe 6 différents types de revenus à la bibliothèque : ventes de livres, amendes, photocopies, MédiaLab, conférences et cartes de loisir.

Pour les photocopies, les sommes se retrouvent directement dans les mécanismes de paiement des photocopieurs. Il n'existe aucun rapport de vente de photocopie, les sommes amassées sont comptabilisées comme revenu.

Pour les autres revenus, les encaissements sont faits par TPV ou en argent comptant au comptoir de la bibliothèque. Les ventes sont cumulées de la manière suivante :

- Les ventes de livres sont inscrites dans un calepin prévu à cet effet détaillant le prix unitaire de vente et la date
- Les revenus de MédiaLab, conférences et cartes de loisir sont notés sur une feuille
- Les revenus d'amendes sont déterminés par différence entre le montant encaissé et les autres montants cumulés

La conciliation est réalisée sur un fichier Excel prévu à cet effet, imprimé et transmis aux finances. Ce fichier présente les revenus encaissés par type d'encaissement, par poste de budget. Le fichier transmis aux finances est accompagné d'une enveloppe par poste budgétaire contenant l'argent comptant.

## 4. Bonnes pratiques

### 4.1 Évaluation du contrôle interne

Le contrôle interne se définit par l'ensemble des mesures spécifiques permettant de gérer efficacement les risques dans une organisation. Un contrôle peut notamment contribuer à assurer :

- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles
- L'efficacité et l'efficience des activités
- La protection des biens
- Le respect des lois, règlements, politiques, méthodes et contrats

La conception et l'efficacité des contrôles internes dépendent de :

- La compétence et de la rigueur des intervenants responsables de leur application pour les contrôles manuels
- La configuration des systèmes pour les contrôles informatisés

Il est donc impératif que l'organisation dispose d'une définition claire des rôles et responsabilités des intervenants impliqués, et qu'elle réalise une surveillance permanente et un examen régulier des contrôles et de leur fonctionnement.

## 4.1.1 La séparation des tâches

La séparation des tâches est un élément clé d'un système de contrôles internes. Elle consiste à octroyer à des intervenants différents, certaines fonctions incompatibles afin de limiter les risques d'erreur ou de fraude.

Les principales fonctions ou responsabilités incompatibles devant être attribuées séparément sont les suivantes :

- La garde des biens
- L'autorisation ou l'approbation des transactions liées à ces biens
- L'enregistrement des transactions ou la production des rapports s'y rattachant
- Le rapprochement des comptes

En voici deux exemples :

1. Un intervenant ayant accès à la création ou la modification d'un compte à recevoir dans le système ne doit pas avoir accès aux encaissements puisque cette situation permettrait la radiation du compte à recevoir et l'encaissement des sommes personnellement par ce dernier
2. Un intervenant qui autorise les modifications de facturation de taxes des citoyens ne doit pas avoir accès aux modifications, puisque cette situation lui permettrait de modifier ou de réduire son propre compte de taxes

## 4.1.2 La gestion des accès informatiques

La gestion des accès informatiques permet la séparation des tâches incompatibles et, par le fait même, contribue à réduire le risque de fraude ou d'erreur. Elle permet également d'obtenir une adéquation entre les autorisations d'accès d'un utilisateur et ses rôles et responsabilités. Le tableau ci-dessous présente les étapes nécessaires à la bonne gestion des accès, comme le recommandent les bonnes pratiques<sup>3</sup>.

Tableau 2 : Processus de gestion des accès

Processus de gestion des accès	
Étapes	Objectifs
1. Élaboration et maintien des documents d'encadrement	Définir et mettre à jour tous les documents nécessaires, tels qu'une directive et des procédures pour encadrer la gestion des accès.
2. Élaboration et maintien du référentiel des habilitations octroyées et du référentiel des profils d'accès	Assurer l'adéquation entre les rôles et responsabilités d'un intervenant et les accès informatiques qui lui sont octroyés. Consigner l'ensemble des profils d'accès.

<sup>3</sup> Gouvernement du Québec, *Pratique recommandée en sécurité de l'information, Guide de gestion des accès logiques*, Secrétariat du Conseil du trésor, novembre 2016, [En ligne]. [[https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/cybersecurite\\_numerique/Publications/Securite\\_information/gestion\\_acces\\_logiques.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/cybersecurite_numerique/Publications/Securite_information/gestion_acces_logiques.pdf)].

Processus de gestion des accès	
Étapes	Objectifs
3. Gestion des identifiants et des autorisations d'accès	Surveiller et mettre à jour les accès afin qu'ils correspondent aux référentiels.
4. Révision annuelle des accès	Développer une matrice des utilisateurs avec leurs accès réels et la comparer avec les référentiels afin de déceler les anomalies et les tâches incompatibles.

Les bonnes pratiques recommandent également d'identifier certains acteurs clés pour mener à bien le processus de gestion des accès informatiques, soit :

- Un détenteur de l'information
- Un pilote d'application
- Un détenteur du référentiel des profils d'accès
- Un responsable organisationnel de la sécurité de l'information

# 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

Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville	Indices
Premier critère – Le processus et les contrôles en place permettent d'assurer l'exhaustivité des encaissements.				
<b>1.1</b> <b>Contrôles</b> <p>Nos entrevues et notre analyse documentaire nous ont permis d'identifier des contrôles en vigueur et de tester leur conception et leur application. Les contrôles adéquatement conçus et efficaces, et les résultats de leur évaluation sont présentés dans le tableau 3 ci-bas. À noter que seuls les contrôles pertinents pour notre audit, soit les contrôles assurant l'exhaustivité des encaissements et des revenus ainsi que l'intégrité des sommes perçues, ont été évalués.</p> <p>Notre évaluation des contrôles a donné lieu à certaines observations et recommandations qui sont détaillées dans les sous-constats 1.1.1 à 1.1.3.</p>	<p>La présence de contrôles internes adéquatement conçus et bien appliqués permet d'atténuer les risques présents dans les processus en vigueur. Ils permettent, entre autres, d'assurer l'exhaustivité des encaissements et des revenus et l'intégrité des sommes perçues en réduisant les risques d'erreurs et de fraudes.</p>	<p>Il est essentiel que la Ville conserve les contrôles pertinents en place.</p>		

	Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville	Indices
1.1.1	<p><b>Séparation des tâches</b></p> <p>En ce qui concerne la séparation des tâches, les problématiques suivantes ont été observées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Aux loisirs, les 3 commis au comptoir ont accès à l'enregistrement des ventes ainsi qu'à la possibilité de faire des corrections, annulations et remboursements au système Sport-Plus. Ces dernières ont aussi accès à l'argent comptant. La conciliation entre les sommes perçues et les revenus enregistrés dans Sport-Plus sont réalisés par la commis au comptoir et à la perception</li> <li>— À la bibliothèque, tout le personnel a accès à l'argent comptant et il n'existe aucun rapport de vente formel pour la conciliation des sommes perçues</li> <li>— La chef comptabilité réalise la conciliation bancaire et a accès à l'autorisation de cette même conciliation bancaire dans le système. Elle utilise ces accès d'approbation, notamment lorsque le directeur adjoint est absent</li> </ul>	<p>Les déficiences observées en matière de séparation des fonctions incompatibles exposent la Ville à un risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— D'erreurs et de fraudes</li> <li>— D'intégrité des sommes perçues</li> <li>— D'exhaustivité des encaissements et des revenus</li> </ul>	<p>La Ville devrait effectuer une évaluation des rôles et responsabilités du personnel impliqué dans le processus d'encaissement afin de limiter la réalisation de fonctions incompatibles par une même personne.</p>	<p>Les pertes potentielles sont faibles puisque les transactions en argent comptant représentent une très faible proportion des transactions d'encaissement. Les rôles seront tout de même revus afin de réduire les risques tout en considérant les limites des systèmes informatiques en place. Le système de la bibliothèque sera analysé afin de déterminer les options potentielles pour l'obtention de rapports de validation.</p>	  

	Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville	Indices
1.1.2	<p>Validation du rapport d'encaissement journalier</p> <p>Chaque jour, la commis au comptoir des finances prépare le journal des encaissements journaliers et le soumet pour validation à la chef des finances. Ce contrôle permet de s'assurer que les sommes encaissées ont été déposées et enregistrées adéquatement dans PG.</p> <p>Ce document représente une extraction du système PG Solutions qui fait état des montants totaux perçus par mode de paiement (comptant, chèque et débit).</p> <p>La commis joint à ce rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Le coupon de TPV imprimé à la fin de la journée pour appuyer le total des sommes perçues par débit</li> <li>— Une copie du bordereau de dépôt fourni à l'institution financière pour appuyer les sommes déposées en argent comptant et en chèque</li> </ul> <p>Lors de sa validation, la chef des finances s'assure que les montants totaux des pièces justificatives fournies balancent avec les montants totaux comptabilisés dans le système. Cependant, les informations fournies ne lui permettent pas de valider l'imputation des transactions aux postes comptables.</p>	<p>La conception actuelle du contrôle ne permet pas d'assurer l'exactitude des informations financières, ni de couvrir le risque d'exhaustivité présent dans le processus d'encaissement actuel.</p>	<p>La Ville devrait revoir la conception de ce contrôle afin de s'assurer qu'il permette de mitiger les risques qu'il vise à couvrir.</p>	<p>La validation de l'imputation comptable des encaissements sera ajoutée à court terme au processus afin de réduire le risque d'erreur dans la présentation de l'information financière.</p>	  

	Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville	Indices
1.1.3	<p><b>Accès informationnel</b></p> <p>Les systèmes de la Ville sont munis de fonctionnalités permettant de limiter les accès aux intervenants, en fonction de leurs rôles et responsabilités.</p> <p>L'examen des accès octroyés pour les systèmes PG et Sport-Plus n'a pas permis de conclure que la conception de ce contrôle est adéquate. En effet, les éléments suivants ont été observés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Les accès sont encore actifs pour plusieurs personnes n'étant plus à l'emploi de la Ville</li> <li>— Des accès administrateur octroyés à des personnes pour lesquelles ce n'est pas justifié par leur rôle et responsabilité</li> <li>— Des comptes « généraux » auxquels il est impossible de rattacher une personne physique (p. ex. infrastructure)</li> <li>— Des accès non justifiés en fonction des rôles et responsabilités</li> <li>— Une mauvaise séparation des fonctions incompatibles (p. ex. accès à l'inscription, à la correction et à l'autorisation des transactions)</li> </ul>	<p>La présence d'accès informationnels au sein de la Ville ne permet pas de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Déetecter la présence de fonctions incompatibles</li> <li>— Minimiser les accès aux informations nécessaires à l'exécution de leurs tâches</li> <li>— Supporter la Ville pour assurer le respect des obligations en matière d'informations personnelles et confidentielles</li> </ul>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Octroyer uniquement les accès qui sont strictement nécessaires à chacun des utilisateurs en fonction de leurs rôles, de leurs responsabilités et de leurs tâches</li> <li>— Mettre en place un processus de gestion des accès visant les demandes, les révisions périodiques et les retraits</li> </ul>	<p>Bien que les codes d'usagers au système PG soient toujours actifs pour certains employés n'étant plus à l'emploi, ceux-ci n'ont plus accès au système PG pour utiliser leur code d'usager. Nous mettrons toutefois en place une procédure pour désactiver également leur code d'usager afin d'obtenir un degré d'assurance plus grand.</p>	  

Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville	Indices
Évaluation du premier critère				
Plusieurs contrôles en place permettent de mitiger les risques d'exhaustivité des encaissements importants. Cependant, il demeure certaines déficiences de contrôles internes à corriger.				
Deuxième critère – Les systèmes et les outils en place permettent un traitement de l'information exact et efficient.				
2.1 <b>Transfert d'information entre les systèmes</b>				
<p>Certains systèmes utilisés par les départements ne fonctionnent pas de manière intégrée avec le logiciel comptable, notamment Acceo Transphere et Sport-Plus, ce qui nécessite la saisie manuelle des informations dans le logiciel comptable PG.</p> <p>Par exemple, les encaissements sont comptabilisés hebdomadairement par le Service des finances à partir de fichiers extraits de Sport-Plus. Les écritures d'inscription des revenus et des encaissements sont générées manuellement à partir de ces rapports et inscrites dans le logiciel comptable par la commis au comptoir.</p> <p>Par ailleurs, il est à noter qu'une fonctionnalité de transfert entre Acceo et PG existe déjà.</p>	<p>Le transfert manuel des informations entre les systèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— N'est pas efficient et génère des tâches manuelles sans valeur ajoutée</li> <li>— Génère un risque d'erreurs</li> <li>— Augmente les délais d'enregistrement des informations</li> </ul>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Implanter la fonctionnalité de transfert automatique des informations entre les systèmes Acceo et PG Solutions</li> <li>— Évaluer la possibilité de programmer une plateforme de transfert des informations entre Sport-Plus et PG Solutions</li> </ul>	<p>La Ville analysera la possibilité d'implanter des solutions de transferts automatiques et ira de l'avant avec les solutions qui présenteront des avantages relatifs aux coûts/bénéfices.</p>	  

Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville	Indices
<p><b>2.2 Documentation du processus de conciliation bancaire</b></p> <p>Les entrevues ont démontré qu'une seule personne détient la connaissance du processus de conciliation bancaire dans sa globalité. La réalisation de la conciliation bancaire est complexe en raison du nombre important de transactions, aux différentes natures de transactions ainsi qu'au nombre d'étapes à réaliser.</p> <p>Or, la Ville ne possède pas de documentation du processus et aucun plan de transfert d'expertise n'est envisagé pour remplacer cette personne en cas d'absence prolongée ou imprévue.</p>	<p>La centralisation des connaissances autour d'une seule personne peut entraîner une perte d'expertise au moment de son départ ou dans le cas d'un arrêt prolongé ou imprévu.</p> <p>L'absence de documentation accentue le risque de continuité des opérations, puisque les intervenants substituts ne seraient pas en mesure d'effectuer la conciliation bancaire adéquatement. Cela pourrait occasionner :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— La saisie de transactions erronées en lien avec les écritures manuelles qui doivent être réalisées à chaque conciliation</li> <li>— Des délais de production de la conciliation</li> </ul>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Documenter le processus de la conciliation bancaire</li> <li>— Identifier un remplaçant pour la ressource</li> <li>— Préparer un plan de partage des connaissances sur la réalisation de la conciliation bancaire</li> </ul>	<p>La Ville prévoit documenter l'ensemble du processus au cours de la prochaine année et identifier un remplaçant en cas d'absence du titulaire.</p>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville	Indices
2.3	<p><b>Acceptation de paiements par virement Interac</b></p> <p>Au département de l'urbanisme, des virements Interac sont parfois acceptés pour accomoder certains citoyens dans le paiement de frais associés à une demande urgente. Dans ces situations, une adresse courriel générique aux finances leur est transmise pour réaliser le transfert.</p> <p>Pour faire l'enregistrement en lien avec ces virements, la commis au comptoir des finances a besoin des informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Nom du citoyen</li> <li>— Montant attendu du virement</li> <li>— Raison du virement</li> </ul> <p>Or, ces informations ne lui sont pas toujours transmises.</p> <p>Par ailleurs, il n'est pas possible de limiter l'utilisation de ce mode de paiement, ainsi, une fois qu'un citoyen connaît l'adresse courriel à utiliser pour le virement, il a la possibilité de le faire à sa guise. Par exemple, un citoyen a déjà payé ses taxes municipales par virement Interac en utilisant cette adresse.</p>	<p>L'absence des informations nécessaires à la comptabilisation des encaissements génère une perte de temps de la commis qui doit effectuer des recherches auprès des différents départements afin d'identifier la nature du virement.</p> <p>L'utilisation de ce mode va générer de plus en plus de virements reçus sans avertissement, avec l'augmentation des personnes qui connaîtront l'adresse, ce qui risque de générer beaucoup de perte de temps pour identifier la provenance et la nature des sommes payées via ce mode.</p>	<p>La Ville devrait revoir la procédure encadrant les modes de paiement acceptés selon les besoins de chaque département tout en portant une attention particulière sur son utilisation des virements Interac.</p> <p>Par exemple, la Ville devrait favoriser un autre moyen de paiement en ligne pour répondre à son besoin d'accommode les citoyens ayant des demandes urgentes.</p>	<p>La Ville étudiera les autres options de paiement en ligne tout en priorisant la qualité et l'accessibilité du service aux citoyens. Les possibilités d'utilisation du logiciel de permis en ligne seront analysées afin de trouver une alternative aux virements Interac qui ne sont pas liés à une transaction existante dans un système municipal.</p>	  

Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville	Indices
<p><b>2.4 Utilisation de diverses plateformes de paiements</b></p> <p>La Ville utilise plusieurs plateformes de paiements (voir le tableau 1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sport-Plus est la plateforme la plus utilisée par la bibliothèque et par le département des loisirs</li> <li>– Les plateformes Tuxedo et Square sont utilisées quelques fois par année, soit respectivement pour la vente des billets de spectacle et pour la perception de revenus découlant de la kermesse annuelle, par exemple</li> <li>– Propay est la plateforme utilisée par la bibliothèque pour percevoir les sommes en lien avec les amendes découlant des retards après une location</li> </ul>	<p>L'utilisation de diverses plateformes complexifie le traitement ainsi que la conciliation des revenus, ce qui se traduit par une diminution de l'efficacité.</p> <p>De plus, le recours à un nombre important de plateformes augmente les coûts d'utilisation assumés par la Ville.</p>	<p>La Ville devrait réévaluer la pertinence de maintenir l'ensemble des plateformes actuellement utilisées, en priorisant les plus importantes et en éliminant celles pouvant être remplacées.</p> <p>Par exemple, la Ville pourrait cesser son utilisation de Tuxedo puisque cette plateforme n'est utilisée que quelques fois par année. Elles pourraient être remplacées par Sport-Plus.</p>	<p>La Ville analysera les possibilités de regroupement des différentes opérations sur un nombre restreint de plateformes afin de réduire le niveau de complexité.</p>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville	Indices
2.5	<b>Traitement manuel à la bibliothèque</b>				
	<p>Le processus d'encaissement de la bibliothèque est lourd et repose sur des traitements manuels (voir section 3.3). De plus, il ne permet pas d'assurer l'enregistrement et l'intégrité des sommes perçues.</p>	<p>Un processus d'encaissement qui repose majoritairement sur des traitements manuels augmente drastiquement le risque d'erreurs dans la comptabilisation des revenus, ce qui peut compromettre la fiabilité des données financières.</p> <p>La dépendance à l'intervention humaine nuit également à l'efficience du processus en provoquant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Une augmentation importante du temps de traitement</li> <li>— Un risque de répéter certaines tâches inutilement</li> </ul> <p>De plus, la préparation détaillée des rapports de caisse, combinée à la préparation de multiples enveloppes de dépôt, représente une perte de temps, tant pour l'employé qui les prépare que pour la commis au comptoir des finances.</p>	<p>La Ville devrait revoir son utilisation des systèmes et des outils en place dans le processus d'encaissement à la bibliothèque afin d'assurer l'enregistrement des revenus et la possibilité de concilier ces derniers avec les sommes perçues.</p> <p>De plus, la Ville devrait revoir le processus de répartition des revenus de la bibliothèque en vue de l'alléger, notamment la simplification du fichier (nombre de poste budgétaire, détail par photocopieur, type de paiement par poste budgétaire, etc.)</p>	<p>L'analyse sera faite en parallèle de la transition du système de bibliothèque vers la version hébergée de la solution. Les processus seront revus à la lumière des rapports disponibles du système. La transition sera aussi une opportunité d'envisager les autres options disponibles sur le marché.</p>	  
<b>Évaluation du deuxième critère</b>					
Les systèmes et les outils en place ne permettent pas à la Ville d'effectuer un traitement de l'information exact ni efficient.					

## 6. Tests de contrôles

Les tests de contrôles permettent d'évaluer la conception et l'efficacité des contrôles d'une entité et, par le fait même, de valider la couverture des risques afférents.

Mallette a mené des tests de contrôles auprès de divers intervenants impliqués dans le processus d'encaissement.

Les résultats de ces tests sont présentés dans le tableau figurant à la page suivante.

**Tableau 3 – Résultats des tests de contrôles**

Description des contrôles sélectionnés pour les tests et des risques potentiellement couverts		Tests de contrôles						
		Conception		Efficacité				
Contrôles sélectionnés	Risques potentiellement couverts	Description	Conclusion	Description du test	Échantillon	Évaluation	Conclusion	
<b>1. Validation de la facturation des droits de mutation</b>  Tous les mois, la commis au comptoir des finances traite la facturation pour les droits de mutation à partir des actes de vente reçus du registre foncier. Elle apporte les modifications nécessaires dans un nouveau lot du système PG. Elle soumet ce lot à la chef section finances pour approbation. Cette validation permet de détecter des erreurs de codification, telles que l'adresse de la propriété concernée, le numéro de lot, le prix de vente, le montant de droit de mutation exigible, etc. Le lot est approuvé dans le système PG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facturation des droits de mutation surévalués ou sous-évalués</li> <li>- Erreurs de saisies</li> </ul>	<p>Une entrevue a été menée avec la chef section finances afin d'évaluer la conception du contrôle.</p> <p>La responsable du contrôle est consciente de l'importance de cette validation. Elle exécute ce contrôle mensuel de manière systématique.</p>		<b>Examen :</b> Vérifier que les lots en lien avec la facturation des droits de mutation ont été approuvés dans le système PG.	4 lots (mois) portant sur la facturation des droits de mutation	Tous les lots sélectionnés ont été approuvés.		

Description des contrôles sélectionnés pour les tests et des risques potentiellement couverts		Tests de contrôles					
		Conception		Efficacité			
Contrôles sélectionnés	Risques potentiellement couverts	Description	Conclusion	Description du test	Échantillon	Évaluation	Conclusion
<b>2. Validation des mises à jour du rôle foncier</b>  Tous les mois, la commis au comptoir des finances traite les mises à jour du rôle foncier à partir des avis de modification du rôle d'évaluation foncière provenant des évaluateurs. Elle apporte les modifications nécessaires dans un nouveau lot du système PG. Elle soumet ce lot à la chef section finances pour approbation. Cette validation permet de détecter des erreurs de codification, telles que l'adresse de la propriété concernée, les modifications mentionnées, l'impact sur la facturation du citoyen, etc. Le lot est ensuite approuvé dans le système PG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facturation des taxes en lien avec les modifications découlant des mises à jour du rôle foncier surévaluées ou sous-évaluées</li> <li>- Erreurs de saisies des encaissements</li> </ul>	<p>Une entrevue a été menée avec la chef section finances afin d'évaluer la conception du contrôle.</p> <p>La responsable du contrôle est consciente de l'importance de cette validation. Elle exécute ce contrôle mensuel de manière systématique.</p>		<b>Examen :</b> Vérifier que les lots en lien avec les mises à jour du rôle foncier ont été approuvés dans le système PG.	4 lots (mois) portant sur les mises à jour du rôle foncier	Tous les lots sélectionnés ont été approuvés.	
<b>3. Conciliation bancaire mensuelle</b>  Chaque mois, la chef comptabilité effectue la conciliation bancaire et les écritures manuelles nécessaires en lien avec celle-ci. Elle rassemble tous les documents nécessaires, soit des extractions de comptes provenant de PG Solutions, les rapports de ventes des différentes plateformes utilisées et les coupons des divers TPV afin d'appuyer les sommes perçues par débit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détection de transactions irrégulières, d'omissions, d'erreurs ou de fraude</li> </ul>	<p>Une entrevue a été menée avec la chef comptabilité afin d'évaluer la conception du contrôle.</p> <p>La responsable du contrôle est consciente de l'importance de cette validation. Elle exécute ce contrôle mensuel de manière systématique.</p>		<b>Examen :</b> Vérifier que les éléments à valider sont bien documentés dans les conciliations bancaires (Authorize, Netbanx et Bambora).	4 conciliations bancaires (mois)	La conciliation bancaire a été réalisée et les éléments validés sélectionnés correspondent aux soldes de l'écriture correspondante dans le système PG.	

Description des contrôles sélectionnés pour les tests et des risques potentiellement couverts		Tests de contrôles					
		Conception		Efficacité			
Contrôles sélectionnés	Risques potentiellement couverts	Description	Conclusion	Description du test	Échantillon	Évaluation	Conclusion
<b>4. Validation du sommaire des encaissements SIPC</b>  Tous les jours, le sommaire des encaissements du système informatisé de paiement de compte (SIPC) de la plateforme Desjardins est importé dans le système PG par la commis au comptoir des finances. La chef section finances valide que les informations comptables balancent avec le sommaire importé directement de Desjardins.	- Détection de transactions irrégulières, d'omissions, d'erreurs dans la comptabilisation des encaissements	Une entrevue a été menée avec la chef section finances afin d'évaluer la conception du contrôle.  La responsable du contrôle est consciente de l'importance de cette validation. Elle exécute ce contrôle mensuel de manière systématique.		<b>Réexécution :</b> Vérifier que le solde du sommaire des encaissements de SIPC coïncide avec le solde de l'écriture correspondante dans le système PG.	15 jours sélectionnés au hasard	Les soldes des sommaires SIPC de tous les jours sélectionnés coïncident avec les soldes de l'écriture correspondante dans le système PG.	

## 7. Conclusion globale

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus d'encaissement de la Ville de Sainte-Julie est réalisé dans une perspective d'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources. À notre avis, ce processus est efficace à plusieurs égards, mais certaines lacunes observées dans les contrôles internes méritent une attention à court terme afin de minimiser les risques liés aux encaissements. De plus, ce processus présente un potentiel d'optimisation de l'efficience et de l'économie des ressources de la Ville.

L'analyse du processus d'encaissement 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.* [1]

Mallette S.E.N.C.R.L.  
Société de comptables professionnels agréés  
Québec, Canada  
Le 20 novembre 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 direction de la Ville est responsable du processus d'encaissement. 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 d'encaissement, 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 d'encaissement.

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 d'encaissement 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 contrôles 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.