

**VILLE DE
BOUCHERVILLE**

**VÉRIFICATION DE
L'OPTIMISATION DES
RESSOURCES**

Rapport

Le 2 août 2023

MALLETTE



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	Gestion opérationnelle.....	3
3.2.1	Structure organisationnelle	3
3.3	Processus administratifs à l’étude	5
3.3.1	Locations et réservations	5
3.3.2	Perception des revenus	6
3.3.3	Gestion du bâtiment et efficacité énergétique.....	9
4.	Diagnostic	13
4.1	Définition des indices	13
4.2	Grille diagnostique	14
5.	Conclusion globale.....	23

ANNEXES

Annexe 1 : À propos de l’audit

Annexe 2 : Indicateurs et mesures de la performance

1. CONTEXTE

VILLE DE BOUCHERVILLE	
VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES PORTANT SUR LE PROCESSUS DE GESTION OPÉRATIONNELLE DU CENTRE DES GLACES GILLES-CHABOT	
<p>Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Boucherville (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.</p> <p>La VOR est un outil de gouvernance qui a pour but :</p> <ul style="list-style-type: none">→ 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	<p>Population : 42 425¹ Budget : 129 M\$²</p> 
<h3>Éléments d'actualité et contextuels</h3> <p>La récente acquisition du Centre des glaces Gilles-Chabot (ci-après « Centre des glaces ») implique un investissement significatif de la Ville, laquelle doit notamment assurer sa gestion opérationnelle et le bon fonctionnement de ses processus administratifs. Parvenir à une gestion efficace du Centre des glaces est un catalyseur de succès pour la gestion de projets similaires à venir, tel que la construction du complexe multisport prévue dès 2024³.</p> <p>Ces deux projets témoignent de l'engagement de la Ville dans la promotion du sport et de l'activité physique dans la région, ainsi que de l'impact positif qu'elle désire avoir sur la santé et le bien-être des citoyens.</p>	

¹ Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2023). Boucherville [En ligne] <https://www.mamh.gouv.qc.ca/repertoire-des-municipalites/fiche/municipalite/58033/>. Consulté le 25 mai 2023.

² Ville de Boucherville (2023). Budget - Ville de Boucherville. https://boucherville.ca/wp-content/uploads/2022/12/BUDGET2023_FINAL_02122022.pdf. Consulté le 25 mai 2023.

³ Ville de Boucherville (2023). Programme triennal des immobilisations 2023-2024-2025. https://boucherville.ca/wp-content/uploads/2022/12/BUDGET23_LISTE-PTI.pdf. Consulté le 25 mai 2023.

2. OBJECTIFS ET CRITÈRES D'AUDIT

PROCESSUS DE GESTION OPÉRATIONNELLE DU CENTRE DES GLACES GILLES-CHABOT DE LA VILLE DE BOUCHERVILLE

Objectif de l'audit



S'assurer que la gestion opérationnelle du Centre des glaces repose sur une approche préconisant une utilisation efficace, efficiente et économique des ressources.

La Ville de Boucherville a fait l'acquisition du Centre des glaces en 2019, lequel était autrefois géré par un organisme indépendant. La Direction des saines habitudes de vie, du sport et des équipements sportifs (ci-après la « Direction ») de la Ville assure maintenant la gestion de ses activités et de ses opérations. Le Centre des glaces est actuellement le plus grand complexe sportif au Québec, comportant notamment quatre patinoires, cinq pistes de curling, une boutique sportive, une cantine et une salle de réception. La Ville rend les installations du Centre des glaces accessibles aux citoyens et réserve également certaines plages horaires pour que des écoles, des clubs sportifs et d'autres organismes de la région puissent utiliser ses infrastructures.

L'intégration d'un établissement de cette envergure aux activités de la Ville amène son lot de défis, notamment à l'égard de l'harmonisation des pratiques organisationnelles dans un contexte multisite. La Ville est consciente de cet enjeu et de l'importance d'une gestion opérationnelle efficace du Centre des glaces afin d'assurer sa performance. À cet effet, la Ville désire auditer certains processus clés d'un Centre des glaces, soit la planification des locations et des réservations, la perception des revenus et la gestion du bâtiment.

Cette vérification de l'optimisation des ressources conduira à la formulation de recommandations qui permettront à la Ville d'optimiser ces processus, favorisant ainsi une saine gestion de l'établissement.

CRITÈRES D'AUDIT

1



La planification des locations et des réservations maximise les revenus de la Ville, tout en assurant l'accessibilité des services aux citoyens.

2



La conception et l'application du processus de perception des revenus favorisent une utilisation efficace, efficiente et économique des ressources.

3



La Ville dispose d'un plan de gestion d'actif pour le Centre des glaces favorisant la pérennité de l'infrastructure et la performance énergétique de l'établissement.

Portée des travaux

Nos travaux d'audit ont couvert les activités liées à la gestion opérationnelle du Centre des glaces entre le 1^{er} janvier 2022 et le 31 décembre 2022 inclusivement. 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 »
- 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

Le Centre des glaces est un lieu de rassemblement, de loisirs et d'activités sportives qui occupe une place privilégiée dans la vie citoyenne. Il représente une source de fierté pour la Ville et constitue un catalyseur important de la vie sociale, sportive et récréative dans la communauté. Enfin, il contribue activement à la promotion d'un mode de vie sain, à l'essor des talents sportifs locaux et au renforcement du sentiment d'appartenance des résidents envers leur municipalité.

3.2 Gestion opérationnelle

La gestion opérationnelle fait référence à la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des activités quotidiennes d'une installation. Elle comprend une variété de processus liés à la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles, ainsi qu'à la coordination et à la logistique des activités.

L'objectif principal de la gestion opérationnelle d'un centre sportif est de veiller à ce que les activités se déroulent de manière efficace et efficiente, tout en garantissant une expérience de qualité pour les spectateurs, les clients et le personnel.

Pour les fins de l'audit, la Ville a ciblé trois processus administratifs du Centre des glaces, soit :

1. La planification des réservations et des locations
2. Le processus de perception des revenus
3. La gestion du bâtiment et sa performance énergétique

3.2.1 Structure organisationnelle

La gestion opérationnelle du Centre des glaces relève de la Direction, laquelle est responsable des activités sportives, des terrains et des plateaux sportifs. Elle s'occupe également de l'entretien du Centre des glaces.

La Direction est sous la responsabilité d'un directeur soutenu par trois chefs de section :

- Sport
- Aquatique
- Aréna, par l'intermédiaire du Contremaître – Équipements

Chaque chef de section est accompagné, dans l'exercice de ses fonctions, d'une équipe possédant des expertises variées et des compétences complémentaires.

Plusieurs autres intervenants sont impliqués dans les processus à l'étude. Ils sont présentés dans le tableau suivant :

INSTANCE ET DIRECTIONS	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Conseil municipal	<p>Le conseil municipal est élu par les citoyens et est chargé de représenter leurs intérêts. Ses rôles sont de nature décisionnelle et consistent dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'élaboration et l'adoption des politiques publiques - L'adoption du budget - La supervision des activités de la Ville, en exerçant un rôle de surveillance - L'adoption des règlements municipaux <p>En approuvant les budgets, le conseil municipal décide de l'affectation des ressources nécessaires à la concrétisation des projets de la Ville. Ainsi, les élus municipaux sont ultimement responsables d'approuver les projets d'entretien et les initiatives énergétiques relatives aux bâtiments municipaux.</p>
Direction générale	<p>La Direction générale est responsable de la gestion globale de la Ville et de la mise en œuvre des politiques municipales adoptées par le conseil municipal. Elle est la courroie de transmission entre les équipes des niveaux politique et administratif. Elle a également comme responsabilité de mobiliser l'ensemble des employés dans le but de garder le cap sur les grands objectifs de la Ville.</p> <p>La Direction générale propose les orientations, les projets et les budgets, tant à l'échelle municipale que pour le Centre des glaces.</p>
Direction des finances et des approvisionnements	<p>La Direction des finances et des approvisionnements est responsable de la planification, de la gestion et de la surveillance des finances liées aux activités de la Ville, notamment celles du Centre des glaces.</p> <p>Dans le cadre des processus à l'étude, elle assume les responsabilités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recevoir et enregistrer les revenus, notamment ceux des locations et des réservations effectuées par le Centre des glaces - Assurer le suivi du budget du Centre des glaces, en veillant à ce que les dépenses soient conformes aux prévisions budgétaires établies - Recevoir et traiter les factures liées à la consommation énergétique des bâtiments, notamment celles qui sont spécifiquement liées au fonctionnement du Centre des glaces
Direction des travaux publics	<p>La Direction des travaux publics est impliquée dans l'entretien et la gestion des infrastructures publiques, dont le Centre des glaces.</p> <p>Elle est également impliquée dans la réalisation de travaux spécialisés tels que l'éclairage, la plomberie, l'électricité, etc.</p>
Direction du génie	<p>La Direction du génie est responsable du développement des projets d'envergure de la Ville.</p> <p>Lors de l'acquisition, la Direction du génie a été responsable d'analyser les plans et les équipements en place. Elle est au cœur des réflexions quant à la consommation énergétique du Centre des glaces.</p>

3.3 Processus administratifs à l'étude

3.3.1 Locations et réservations

Le processus de planification des locations et des réservations vise à répondre aux demandes pour les pistes de curling et les glaces de manière efficace, dans le but de maximiser leur utilisation.

Rôles et responsabilités

Les deux coordonnateurs de la section Sport sont responsables d'effectuer ce processus. Un coordonnateur est responsable des pistes de curling, tandis que le second est responsable des glaces. Ils ont notamment les responsabilités suivantes :

- Élaborer le calendrier sportif et les horaires
- Ajouter, modifier et annuler les locations et les réservations
- Gérer les conventions et les ententes sportives avec les organismes, les ligues sportives, les clubs sportifs, etc.

Au besoin, la secrétaire de la section Sport vient en soutien aux coordonnateurs.

Principales étapes du processus

La figure ci-dessous met en évidence les principales étapes du processus de planification des locations et des réservations, accompagnées de précisions.

1. Réception de la demande

Les modes de réception des demandes sont les suivants :

- Courriel (adresse courriel individuelle ou générale)
- Présentiel
- Téléphone
- Site Web de la Ville, section réservation en ligne. Le formulaire rempli est automatiquement envoyé par courriel à l'adresse générale de la Ville.

2. Inscription et réservation

Le coordonnateur prend en charge la demande, ouvre le compte client, si nécessaire, et documente la réservation dans Proloc avec les données suivantes :

- Le client, à partir des données du compte client
- Le temps réservé, le type d'activité et le plateau sélectionné
- Le tarif, en le calculant manuellement à partir de la grille tarifaire

3. Confirmation

Le coordonnateur envoie les conditions au client à partir du logiciel Proloc, en utilisant la fonction d'envoi par courriel. Les documents joints au courriel sont les suivants :

- La fiche de paiement, à remplir par le client
- Les règlements du Centre des glaces
- La confirmation PDF de la réservation

La politique d'annulation du Centre des glaces prévoit que les annulations effectuées cinq jours ou plus avant la tenue de l'activité ne seront pas facturées.

Le retour de la fiche de paiement remplie fait office d'acceptation des conditions et des règlements.

Logiciel et outils

Le logiciel utilisé pour ce processus est Proloc, un logiciel de gestion des loisirs, sports et culture qui permet d'ajouter et de modifier des réservations directement à partir des grilles horaires.

Le tableau suivant présente les principales fonctionnalités du logiciel, de même que les principaux outils utilisés par les intervenants pour ce processus.

LOGICIEL	OBJECTIF	PRINCIPALES FONCTIONNALITÉS
Proloc⁴	Effectuer la gestion complète des locations et des réservations pour les installations sportives (pistes de curling et glaces) du Centre des glaces.	<ul style="list-style-type: none"> - Centraliser les informations des clients - Gérer la programmation des activités - Gérer l'inventaire des équipements (prêt du matériel lié aux réservations des clients) - Rendre disponibles en temps réel la programmation et les horaires journaliers sur le site Web de la Ville - Permettre l'inscription en ligne - Produire divers rapports et statistiques
OUTIL	PRÉCISIONS	
Courriel	Le courriel est principalement utilisé pour la communication avec le client.	
Explorateur de fichiers	L'explorateur de fichiers permet de : <ul style="list-style-type: none"> - Classer les documents, notamment la fiche de paiement remplie - Documenter un modèle de courriel pour confirmer la réservation 	
Procédure de réservation	Une procédure de référence à l'égard du processus de planification des locations et des réservations de pistes de curling et des glaces est disponible.	
Grille tarifaire	Un tableau Excel, approuvé par le conseil municipal, présente les différents tarifs de location du Centre des glaces et permet de calculer les tarifs facturés aux clients.	

Bonnes pratiques

La mise en place d'un système de réservation en ligne permet aux clients de réserver facilement leurs créneaux horaires en fonction des disponibilités en temps réel. Un tel système contribue à une planification efficace des locations et des réservations, et favorise une utilisation efficace, efficiente et économique des ressources de la Ville. Il permet également de soutenir le processus, de faciliter la fluidité des opérations et de consigner les données nécessaires à l'application du processus.

Enfin, la mise en place d'indicateurs de gestion permet d'évaluer l'efficacité du processus et de prendre des décisions éclairées. Ces indicateurs reposent sur les données disponibles, lesquelles peuvent ainsi être jointes à la reddition de comptes qui permet à la Ville de mesurer l'atteinte de ses objectifs⁵.

3.3.2 Perception des revenus

Le processus de perception des revenus permet de collecter les paiements et d'enregistrer les revenus générés par le Centre des glaces.

Rôles et responsabilités

La secrétaire de la section Sport est responsable d'effectuer la grande majorité des tâches de ce processus, soit :

⁴ La description de l'objectif et des principales fonctionnalités du logiciel Proloc est adaptée de : Proloc (2023). Présentation. [En ligne] <https://www.logilys.com/proloc#Presentation>. Consultée le 29 mai 2023.

⁵ L'annexe 2 présente les bonnes pratiques en matière d'indicateurs de performance.

-
- Gérer les paiements, la facturation et les terminaux de paiement
 - Effectuer les dépôts

La Direction des finances et des approvisionnements de la Ville intervient mensuellement dans le processus, une fois le dépôt effectué.

Principales étapes du processus

Les principales étapes du processus de perception des revenus du Centre des glaces sont détaillées ci-dessous, accompagnées de précisions.

1. Paiement

Le paiement des clients de la Ville peuvent s'effectuer par chèque, carte de débit ou carte de crédit. Les différents modes de paiement sont traités de la façon suivante :

- Chèque : La secrétaire émet une facture à partir de Proloc et joint le chèque au dépôt effectué mensuellement (étape 3)
- Carte de débit : Le paiement par carte de débit est mis à la disposition des clients qui se présentent en personne. Une copie du reçu de paiement est conservé dans les dossiers de la Ville
- Carte de crédit : La secrétaire saisit les renseignements de la carte de crédit inscrits dans la fiche de paiement remplie, laquelle est conservé dans l'explorateur de fichiers. Le paiement est alors fait manuellement, à l'aide du terminal de l'hôtel de ville, le jour ouvrable suivant la tenue de l'activité. La secrétaire prépare ensuite un reçu autocopiant et le numérise, avec le reçu du terminal, pour le transmettre par courriel au client. Les deux exemplaires du reçu sont conservé dans les dossiers de la Ville

Pour les clients annuels, les paiements sont effectués au début de chaque mois en suivant la procédure selon le mode de paiement.

Des mécanismes sont en place pour limiter les oublis de paiement, notamment l'extraction de rapports du logiciel Proloc, une validation mensuelle et l'utilisation de la fonction de rappel Outlook.

La secrétaire inscrit ensuite la mention « payé » dans le titre de la réservation dans le logiciel Proloc.

2. Conciliation des encaissements

L'encaissement des paiements effectués par carte de crédit et par carte de débit est fait deux à trois fois par semaine par la secrétaire qui effectue alors les manipulations suivantes :

- Imprimer les lots du terminal
- Inscrire chaque paiement et le numéro du terminal associé dans le logiciel Proloc, section « encaissement »
- Vérifier que le montant total des reçus du terminal balance avec le total des encaissements inscrits dans Proloc

3. Dépôt

Le dépôt est effectué chaque fin de mois par la secrétaire. Pour ce faire, elle s'assure que l'ensemble des encaissements sont documentés dans le logiciel Proloc, puis elle inscrit le détail des locations et des réservations dans un fichier Excel. Une double vérification est effectuée à l'aide de ces fichiers.

Le dépôt est envoyé à la Direction des Finances et des approvisionnements et comprend :

- Les chèques
- Les lots du terminal
- Les reçus des paiements
- Les remboursements, s'il y a lieu
- Le fichier Excel utilisé pour balancer les informations
- Les rapports d'encaissement, les listes des effets et le document « Âge des comptes » qui proviennent du logiciel Proloc

Les données inscrites dans le logiciel Proloc sont directement converties en texte dans le logiciel Aceco Municipal, puis incorporées au Grand Livre.

Logiciel et outils

Le logiciel Proloc propose plusieurs fonctionnalités liées au processus de perception des revenus et présentées dans le tableau suivant, précisant également les principaux outils utilisés pour ce processus.

LOGICIEL	OBJECTIF	PRINCIPALES FONCTIONNALITÉS
Proloc⁶	Effectuer la gestion complète des locations et des réservations des installations sportives (pistes de curling et glaces) du Centre des glaces.	<ul style="list-style-type: none">- Payer les réservations en ligne, directement à partir du site Web de la Ville- Produire les factures- Gérer les encaissements- Gérer des dépôts mensuels- Produire des rapports administratifs- Transmettre les informations directement vers le logiciel comptable
OUTIL	PRÉCISIONS	
Courriel	Le courriel est principalement utilisé pour la communication avec le client, notamment à l'étape du paiement et de la confirmation.	
Explorateur de fichiers	L'explorateur de fichiers permet de : <ul style="list-style-type: none">- Récupérer la fiche de paiement pour effectuer le paiement- Conserver les documents extraits du logiciel Proloc lors du dépôt mensuel	
Fichiers Excel	Deux fichiers Excel sont utilisés : <ul style="list-style-type: none">- Le premier permet de balancer les informations inscrites dans le logiciel Proloc avec les lots du terminal, et de les transmettre à la Direction des finances et des approvisionnements à la fin du mois- Le second fichier permet de faire le suivi des factures mensuelles des organismes	
Procédures	Des procédures de référence à l'égard de l'encaissement et du dépôt sont disponibles.	

Bonnes pratiques

Le contrôle interne fait référence aux politiques, procédures et mécanismes de contrôle mis en place pour assurer la fiabilité et l'intégrité des opérations financières, notamment dans le processus de perception des revenus. Le contrôle interne vise à prévenir les erreurs, les fraudes et les pertes financières, tout en assurant la conformité aux lois et réglementations applicables.

Voici quelques bonnes pratiques en matière de contrôle interne :

- L'accès aux actifs de l'organisation, tels que les données sensibles, les informations financières et les équipements de production, doit être limité et contrôlé.

⁶ La description de l'objectif et des principales fonctionnalités du logiciel Proloc est adaptée de : Proloc (2023). Présentation. [En ligne] <https://www.logilyls.com/proloc#Presentation>. Consultée le 29 mai 2023

-
- Les tâches et les responsabilités doivent être réparties entre différents membres du personnel pour éviter les conflits d'intérêts et les erreurs potentielles. Les principales fonctions ou responsabilités incompatibles sont :
 - 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
 - Les procédures opérationnelles doivent être documentées pour garantir que les activités sont effectuées de manière cohérente et conforme aux normes de l'organisation
 - Les activités doivent être vérifiées et surveillées régulièrement pour garantir leur conformité aux politiques et aux procédures établies
 - Les employés doivent être formés et sensibilisés aux politiques et aux procédures de contrôle interne pour garantir leur compréhension et leur conformité

3.3.3 Gestion du bâtiment et efficacité énergétique

La gestion d'une infrastructure sportive et de son efficacité énergétique permet notamment de garantir la sécurité des clients, de prolonger la durée de vie du bâtiment, de maintenir sa performance globale et de réduire ses coûts de fonctionnement.

Rôles et responsabilités

Le chef de la section Aréna est responsable de superviser l'équipe d'entretien ménager du Centre des glaces, qui comprend 10 opérateurs-concierges à temps plein et 12 opérateurs-concierges à semaine réduite. Il est également responsable de superviser les fournisseurs qui effectuent les tâches liées à la gestion du bâtiment et de ses équipements.

D'autres directions contribuent également au processus :

- La Direction des travaux publics réalise certains travaux, tels que la plomberie ou l'électricité
- La Direction du génie est responsable des initiatives et des réflexions relatives à l'efficacité énergétique

Principales activités du processus

Inspection

Le chef de la section Aréna identifie les besoins d'entretien du bâtiment et des équipements à l'aide des :

- Discussions avec les fournisseurs
- Signalements effectués par son équipe
- Inspections visuelles hebdomadaires qu'il effectue

La gestion du bâtiment et des équipements du Centre des glaces repose donc principalement sur les observations et la diligence des ressources.

Entretien du bâtiment

Suivant l'inspection, le chef de la section Aréna planifie les travaux à accomplir. Un budget substantiel est alloué au Centre des glaces en début d'année et permet de couvrir la plupart des bris. Néanmoins, un budget supplémentaire peut être demandé à la direction générale lors de bris importants et onéreux.

Les principales activités liées à la gestion du bâtiment et de ses équipements sont réalisées par les fournisseurs, telles que :

- Entretien préventif des équipements mécaniques⁷
- Gestion des équipements mécaniques
- Traitement chimique de la tour d'eau
- Entretien et réparation des surfaceuses
- Gestion des systèmes d'incendie et d'urgence

Collecte de données

La Ville a récemment mandaté une firme pour réaliser un inventaire des équipements électromécaniques portant sur les données suivantes :

- Unité
- Marque
- Modèle
- Numéro de série

Ces données seront éventuellement intégrées dans le logiciel de gestion des bâtiments Maxen afin de permettre à la Ville de mettre en place un plan de maintenance préventive et un calendrier afférent, actuellement inexistants.

Efficacité énergétique

L'efficacité énergétique repose sur la diligence et la bonne volonté des ressources, particulièrement le chef de section Aréna. À titre d'exemple, des lumières ont récemment été changées pour des lumières DEL dans un objectif d'efficacité énergétique.

Par le passé, un contrat en efficacité énergétique a été donné à un fournisseur externe, mais il n'a pas été reconduit, notamment pour des raisons budgétaires et opérationnelles.

⁷ Le Centre des glaces a notamment une entente de 27 heures par mois avec un fournisseur.

Logiciel

Le logiciel Maxen sera implanté une fois l'étape d'inventaire complétée. Il offre plusieurs fonctionnalités liées à la gestion du bâtiment et des équipements ainsi qu'à la consommation énergétique. Ces fonctionnalités sont présentées dans le tableau suivant.

LOGICIEL	OBJECTIF	PRINCIPALES FONCTIONNALITÉS
Maxen ⁸	Créer des technologies qui permettent aux gestionnaires de bâtiments de connecter et d'optimiser leurs actifs.	<ul style="list-style-type: none">Centraliser l'information relative aux bâtiments et aux équipementsPlanifier et exécuter les travaux de maintenance et en faire le suivi (calendrier détaillé du plan de maintenance préventive), notamment en assurant la gestion des bons de travailPrésenter les informations de la consommation énergétique des équipements et des bâtiments, et d'en relever les anomaliesPrésenter des analyses et des indicateurs de performance (tableaux de bord), relative à la consommation énergétique ou aux activités de maintenance

Bonnes pratiques

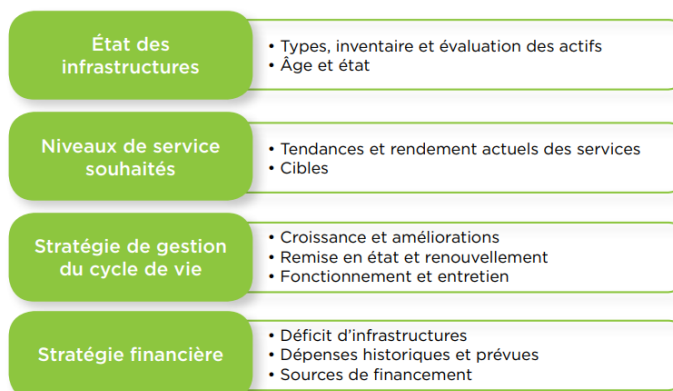
Gestion et entretien des actifs

Orientations et objectifs

La présence d'orientations et d'objectifs clairs et communiqués concernant la gestion d'un bâtiment est une fondation essentielle au processus. Cela permet de baliser l'utilisation des ressources, d'orienter les opérations et de soutenir la prise de décision.

Plan de gestion des actifs

Le plan de gestion d'actifs constitue également un élément clé du processus. Il doit se rattacher aux orientations et objectifs, et préciser les activités de gestion du cycle de vie des actifs ainsi que les ressources humaines et financières nécessaires à leur réalisation. La figure suivante présente les éléments essentiels d'un plan de gestion des actifs⁹.



⁸ La description de l'objectif et des principales fonctionnalités du logiciel Maxen est adaptée de : Maxen (2023). Produit. [En ligne] <https://www.maxentechnology.com/>. Consultée le 29 mai 2023.

⁹ Fédération canadienne des municipalités (2018). *Comment élaborer une politique, une stratégie et un cadre de gestion des actifs*, Fédération canadienne des municipalités. <https://fcm.ca/sites/default/files/documents/resources/guide/comment-elaborer-politique-strategie-gestion-actifs-pgam.pdf> p.9.

Comme précisé dans la figure précédente, le plan de gestion des actifs repose sur des données fiables, complètes et à jour. La compilation systématique de toutes les informations quantitatives et qualitatives relatives aux actifs est donc essentielle pour en assurer une gestion rigoureuse¹⁰. Afin d'optimiser la gestion de ces données et d'en faire une analyse intégrée, elles devraient être centralisées dans un logiciel et suivies par des indicateurs¹¹.

Efficacité énergétique

L'entretien régulier d'un bâtiment et des équipements joue un rôle essentiel dans l'efficacité énergétique. Il est donc possible de maximiser sa performance énergétique en limitant les déficits d'entretien¹².

Ainsi, en portant une attention particulière à l'efficacité énergétique, la Ville peut :

- Entretien et renforcer les relations avec les occupants en mettant en place des mesures de conservation d'énergie améliorant leur confort et leur santé, telles que la régulation de la température et de l'humidité. En mobilisant les occupants dans des projets d'efficacité énergétique et en leur offrant des occasions de découvrir des mesures de conservation d'énergie, la Ville renforce les liens avec eux et favorise leur bien-être
- Réduire les émissions de gaz à effet de serre, un enjeu de plus en plus important pour les citoyens
- Réaliser des économies en factures énergétiques grâce à diverses mesures. Parmi celles-ci, la mise au point des anciens équipements, l'investissement dans des équipements de meilleure qualité et la réduction de l'utilisation des équipements peuvent contribuer à diminuer les coûts d'entretien

¹⁰ Adapté de : Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (2017). *Guide de gestion des actifs en immobilisations à l'intention des gestionnaires municipaux*. Fédération canadienne des municipalités. https://ceriu.gc.ca/system/files/2017-09/CERIU_Guide-Immobilisations_2017-09.pdf, p. 16.

¹¹ L'annexe 2 présente les bonnes pratiques en matière d'indicateurs de performance.

¹² Adapté de : Kim Soo-Jun (2022). *Efficacité énergétique des bâtiments : quel rôle pour les villes ?* The OECD Forum Network. https://www.oecd-forum.org/posts/efficacite-energetique-des-batiments-quel-role-pour-les-villes?badge_id=français#:~:text=L'efficacit%C3%A9%20%C3%A9nerg%C3%A9tique%20peut%20%C3%AAtre,emploi%20et%20%C3%A0%20la%20sant%C3%A9. Consultée le 6 juin 2023.

4. DIAGNOSTIC

4.1 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'accroît 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







4.2 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, la réalisation de tests de cheminement et l’inspection de documents nous permettant ainsi 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 BOUCHERVILLE	INDICES
PREMIER CRITÈRE – LA PLANIFICATION DES LOCATIONS ET DES RÉSERVATIONS MAXIMISE LES REVENUS DE LA VILLE, TOUT EN ASSURANT L’ACCESSIBILITÉ DES SERVICES AUX CITOYENS					
1.1	PROCESSUS				
	<p>Le processus de planification des locations et des réservations est principalement réalisé manuellement. Malgré l’utilisation du logiciel Proloc, les étapes suivantes requièrent tout de même une intervention humaine :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Traitement des demandes reçues, incluant celles provenant du système de réservation en ligne - Documentation du compte client - Réservation du créneau demandé dans la grille horaire - Calcul des tarifs applicables - Communication avec le client <p>De plus, en fin de journée le vendredi, les coordonnateurs bloquent les créneaux disponibles restants pour la fin de semaine puisque la gestion de ces demandes exige une intervention manuelle et qu’ils ne sont pas disposés à le faire.</p>	<p>Un processus manuel peut entraîner :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des erreurs telles que des saisies incorrectes de données (ex. : calcul des tarifs applicables), des omissions ou des duplications - Une utilisation non optimale des ressources humaines et matérielles - Une décentralisation de la communication (site Web, adresse courriel individuelle ou générale) - Des délais de traitement longs et disparates - Une perte d’accessibilité pour les clients ainsi qu’une perte de revenus conséquente pour la Ville, notamment dans le cas où des créneaux disponibles la fin de semaine ne peuvent être réservés puisqu’ils sont bloqués 	<p>La Ville devrait explorer les fonctionnalités disponibles du logiciel Proloc et considérer l’automatisation des principales étapes du processus de planification des locations et des réservations afin de limiter les interventions humaines. Les fonctionnalités suivantes pourraient être considérées par la Ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centraliser l’information des clients - Mettre en place un système de réservation en ligne permettant la saisie automatique des informations - Programmer le calcul des tarifs applicables 	<ul style="list-style-type: none"> - Nous sommes d’accord; - Sera pris en considération dans notre planification; - Il sera envisagé d’utiliser un site de transaction « sécurisé » pour que les transactions et paiements puissent se faire à la source. 	  





CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BOUCHERVILLE	INDICES
1.2	FICHE DE PAIEMENT ET ANNULATION				
	<p>La fiche de paiement remplie par le client n'est pas exigée par la Ville avant la tenue de l'activité. De plus, la politique d'annulation n'est pas respectée par les ressources de la section Sport. Ainsi, les réservations annulées à l'intérieur des cinq jours avant la tenue de l'activité ne sont pas facturées au client, comme il est pourtant prévu dans la politique en vigueur.</p>	<p>L'absence d'une fiche de paiement remplie par le client avant la tenue de l'activité peut entraîner des pertes de revenus pour la Ville dans l'éventualité où elle ne serait jamais transmise; il deviendrait ardu pour la Ville de recouvrer les sommes dues.</p> <p>Le non-respect de la politique d'annulation du Centre des glaces entraîne également une perte de revenus pour le Centre des glaces et amoindrit l'effet dissuasif souhaité.</p> <p>Considérant le court délai d'annulation possible, il est incertain que les créneaux horaires libérés puissent être comblés par de nouveaux clients.</p>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exiger que la fiche de paiement soit remplie par les clients avant la tenue de l'activité - Appliquer la politique d'annulation prévue afin de maximiser ses revenus 	<ul style="list-style-type: none"> - Nous sommes d'accord; - Sera pris en considération; - La politique d'annulation sera soit appliquée ou modifiée. 	  
1.3	DISPONIBILITÉ DES INFORMATIONS				
	<p>Les informations relatives à la tarification ne sont pas aisément accessibles aux clients sur le site Web. Les demandes d'information sont ainsi dissimulées en demandes de réservation par l'utilisation du système de réservation en ligne.</p> <p>De plus, le processus pour faire une demande d'information concernant la tarification n'est pas documenté, ni communiqué aux clients.</p>	<p>L'absence d'information sur les tarifs et le processus de demande d'information entraîne les conséquences suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'impossibilité pour les coordonnateurs de différencier les demandes d'information des demandes officielles dans le système de réservation en ligne - L'inefficacité et la perte de temps du traitement des demandes qui ne se traduisent pas en réservation - Un délai supplémentaire pour obtenir les informations désirées par les clients - Une confusion auprès des clients sur la procédure à suivre lors de demande d'information 	<p>La Ville devrait envisager :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De rendre disponibles les tarifs d'utilisation du Centre des glaces sur le site Web de la Ville - De mettre en place et de communiquer une procédure claire pour les demandes d'information 	<ul style="list-style-type: none"> - Nous sommes d'accord; - Sera pris en considération par notre direction informatique et les gestionnaires concernés. 	  







CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BOUCHERVILLE	INDICES
1.4	PERFORMANCE DU PROCESSUS				
	<p>La Ville ne dispose actuellement pas de volumétrie quant à l'utilisation des installations du Centre des glaces, tout comme elle ne dispose pas de processus de reddition de comptes afférent.</p> <p>De plus, la Ville ne réalise pas d'études visant à évaluer le niveau de satisfaction des citoyens et des clients, notamment à l'égard de la disponibilité des installations du Centre des glaces.</p>	<p>L'absence de données et de processus de reddition de compte ne permet pas à la Ville' :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De cibler les pistes d'amélioration - De prendre des décisions qui reposent sur des données fiables, complètes et à jour - De faire le suivi du niveau de satisfaction des citoyens et des clients, notamment en ce qui concerne la disponibilité des installations 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de disposer de données et d'informations pour apprécier la performance du processus - Explorer les fonctionnalités du logiciel Proloc, notamment en lien avec la collecte et l'extraction des données relatives à la performance du processus, conjointement à la recommandation 1.1 - Établir un processus de reddition de comptes clair et communiqué 	<ul style="list-style-type: none"> - Nous sommes d'accord; - Nous prévoyons utiliser davantage les fonctionnalités du logiciel Proloc sinon des outils alternatifs seront mis en place. 	  
ÉVALUATION DU PREMIER CRITÈRE					
<p>Le processus de planification des locations et des réservations permet la réalisation des activités quotidiennes de gestion du Centre des glaces de manière efficace et fonctionnelle. Il présente toutefois des pistes d'amélioration qui permettraient une réalisation plus efficace et économique des activités, la maximisation des revenus et une plus grande accessibilité des installations sportives par les citoyens.</p>					




CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BOUCHERVILLE	INDICES
DEUXIÈME CRITÈRE – LA CONCEPTION ET L'APPLICATION DU PROCESSUS DE PERCEPTION DES REVENUS FAVORISENT UNE UTILISATION EFFICACE, EFFICIENTE ET ÉCONOMIQUE DES RESSOURCES				
2.1 PROCESSUS				
<p>Le processus de perception des revenus comporte plusieurs étapes manuelles. Malgré l'utilisation du logiciel Proloc, les étapes suivantes requièrent une intervention humaine :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le paiement - La gestion des reçus de paiement - L'encaissement - Le dépôt effectué mensuellement à l'aide d'un fichier Excel 	<p>En plus des impacts énoncés au constat 1.1, les étapes réalisées manuellement peuvent occasionner :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des inexactitudes dans les montants facturés et encaissés, de même que les dépôts effectués. Les erreurs peuvent avoir un impact financier et nécessiter des corrections ultérieures, ce qui augmente la charge de travail - Un manque de traçabilité et de contrôle sur les transactions, car il devient ardu de suivre les paiements et d'effectuer les tâches administratives afférentes - Une perte de temps et d'efficacité 	<p>Conjointement à la recommandation 1.1 portant sur l'exploration des fonctionnalités disponibles du logiciel Proloc et sur l'automatisation du processus, la Ville devrait envisager d'offrir le paiement électronique lors des réservations en ligne. Cela permettrait de limiter les interventions humaines afférentes au paiement et aux tâches connexes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nous sommes d'accord en partie car les dépôts sont effectués à partir d'un rapport généré par Proloc; - Nous prévoyons utiliser davantage les capacités du logiciel Proloc et d'offrir les paiements électroniques (voir 1.1). 	  
2.2 DÉPÔT ET PRÉPAIEMENT				
<p>Aucune vérification des informations de paiement n'est effectuée avant la tenue de l'activité. De plus, le Centre des glaces ne demande aucun dépôt ou prépaiement lors de la réservation.</p>	<p>L'absence de validation des informations de paiement conjuguée à l'absence de dépôt exigé ou de prépaiement lors d'une réservation à la Ville peuvent induire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des retards de paiement ou des difficultés à recouvrer les sommes dues - Une perte d'accessibilité pour les clients, la réservation sans dépôt ou prépaiement pouvant accroître des réservations non confirmées et des désistements de dernière minute 	<p>La Ville devrait considérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mise en place d'une politique de prélèvement d'un dépôt pour garantir l'engagement des clients - Un paiement avant la tenue de l'évènement 	<ul style="list-style-type: none"> - Nous sommes d'accord; - Des dépôts seront exigés et pour certains clients le paiement avant l'évènement. 	  





CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BOUCHERVILLE	INDICES
2.3	GESTION DES ACCÈS				
	<p>L'accès aux informations de paiement des clients n'est pas restreint à la secrétaire qui effectue les paiements. En effet, les fiches de paiement remplies par les clients sont conservées dans l'explorateur de fichiers, où l'ensemble du personnel du Centre des glaces peut y accéder.</p>	<p>L'accès non restreint aux fiches de paiement peut avoir les impacts suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une violation de la confidentialité. L'accessibilité des fiches de paiement remplies par un large éventail de personnes augmente le risque de divulgation non autorisée de ces informations sensibles - Un risque de fraude. Le manque de contrôle sur les données crée l'occasion pour d'éventuelles utilisations malveillantes de celles-ci - La violation des responsabilités légales et réglementaires, notamment concernant le projet de loi n°64 portant sur la protection des renseignements personnels¹³. Les organisations sont tenues de mettre en place des mesures de sécurité appropriées pour protéger les informations financières des clients - Une atteinte à la réputation de la Ville et l'insatisfaction des citoyens, notamment en cas de vol d'identité ou de violation de la confidentialité 	<p>La Ville devrait limiter l'accès aux fiches de paiement remplies ainsi qu'aux coordonnées des clients, notamment en considérant une automatisation des paiements dans le système de réservation en ligne (recommandation 2.1). Entretemps, la Ville devrait envisager une documentation des informations de paiement directement dans le logiciel Proloc plutôt que dans l'explorateur de fichiers.</p> <p>Enfin, un contrôle des accès à l'emplacement des fiches de paiement remplies devrait également être appliqué.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nous sommes d'accord; - L'accès sera limité et une plus forte division des tâches prise en considération. 	  

¹³ Assemblée Nationale (2021). *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels*. Projet de loi n°64. <https://m.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-64-42-1.html>. Consultée le 6 juin 2023.

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BOUCHERVILLE	INDICES
2.4	SÉPARATION DES TÂCHES				
	<p>Les principales tâches relatives au processus de perception des revenus relèvent de la secrétaire, soit notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'émission des factures - L'enregistrement du paiement - L'encaissement des paiements - Le dépôt mensuel - L'attribution des crédits aux comptes clients <p>Non seulement certaines de ces tâches sont incompatibles, mais aucun mécanisme de vérification et de surveillance n'existe.</p>	<p>Une séparation inadéquate des tâches ainsi que l'absence de mécanismes de vérification et de surveillance peuvent entraîner un risque de fraude interne, puisqu'une personne malveillante pourrait effectuer des manipulations ou des détournements de fonds sans être détectée.</p> <p>De plus, l'absence de mécanismes de vérification et de surveillance ne permet pas à la Ville de garantir l'exactitude des informations transmises à la Direction des finances.</p>	<p>L'automatisation des étapes suivantes limiterait certaines tâches incompatibles et contribuerait à une diminution des risques d'erreurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'encaissement des paiements - Le transfert des données de paiement <p>Entretemps, la Ville devrait s'assurer d'avoir une séparation de tâche adéquate et en conformité avec les bonnes pratiques énoncés à la section 3.3.2. La Ville devrait notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir clairement les rôles et les responsabilités des ressources impliquées dans le processus, en s'assurant de respecter le principe des tâches incompatibles - Mettre en place des mécanismes de vérification et de surveillance du processus, par exemple la conciliation des revenus avec les heures de glaces afin de récupérer l'intégralité des revenus - Former et sensibiliser adéquatement les ressources sur les principes des tâches incompatibles et des mécanismes de contrôles en place 	<ul style="list-style-type: none"> - Nous sommes d'accord; - L'automatisation, la séparation des tâches et la surveillance du processus seront pris en considération incessamment; - L'idéal serait d'avoir 2 fonctions distinctes : <ul style="list-style-type: none"> - Facturation; - Perception. - Une approbation sera exigée d'un chef de service pour les listes d'annulations ou de notes de crédit. 	  
ÉVALUATION DU DEUXIÈME CRITÈRE					
<p>Les travaux effectués indiquent qu'il est possible d'améliorer la performance du processus de perception des revenus en optimisant l'utilisation des outils informatiques disponibles pour la Ville. Cela permettrait de réduire les tâches manuelles effectuées par les ressources de la section Sport et de minimiser les risques d'erreurs et de fraudes.</p>					

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BOUCHERVILLE	INDICES
TROISIÈME CRITÈRE – LA VILLE DISPOSE D'UN PLAN DE GESTION D'ACTIF POUR LE CENTRE DES GLACES FAVORISANT LA PÉRENNITÉ DE L'INFRASTRUCTURE ET LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DE L'ÉTABLISSEMENT				
3.1 ORIENTATIONS ET OBJECTIFS				
<p>Il n'existe pas d'orientations et d'objectifs précis en ce qui concerne la gestion du bâtiment et la gestion de la consommation énergétique.</p> <p>De plus, les actions liées à la gestion du bâtiment et à la consommation énergétique ne s'imbriquent pas dans une vision à long terme; elles sont plutôt réalisées en réaction lors de bris, de signalements ou de besoins imminents.</p>	<p>L'absence d'orientations et d'objectifs clairs en matière de gestion du bâtiment et de consommation énergétique, ainsi que l'entretien « réactif », ne favorisent pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une utilisation des ressources humaines et financières selon les priorités de la Ville - La pérennité de l'infrastructure - L'efficacité énergétique du bâtiment 	<p>Conformément aux bonnes pratiques, la Ville devrait s'assurer de préciser et de communiquer les orientations et les objectifs à l'égard du Centre des glaces, incluant sa maintenance et sa consommation énergétique. Ces orientations devraient être établies sur un horizon à long terme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nous sommes d'accord; - Un plan de maintenance (entretien préventif) et d'économie d'énergie sera préparé. 	  
3.2 PLAN DE GESTION DE L'ACTIF				
<p>La Ville ne dispose pas de plan de gestion du Centre des glaces qui devrait comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les données sur l'état du bâtiment et de ses équipements, ainsi que leur consommation énergétique - Le niveau de service souhaité, comprenant les objectifs de performance et les attentes quant à la disponibilité, la fiabilité, la durabilité, la sécurité et l'efficacité énergétique - La stratégie de gestion du cycle de vie, soit l'approche adoptée pour gérer le Centre des glaces tout au long de son cycle de vie, depuis son acquisition jusqu'à sa mise hors service. Cette stratégie doit englober les décisions et les actions prises pour maximiser la valeur de l'actif et assurer une performance optimale - La stratégie financière, soit l'approche adoptée pour la gestion des aspects financiers liés à l'actif. Elle concerne la planification budgétaire, l'allocation des ressources financières, l'estimation des coûts, la gestion des dépenses et la maximisation du rendement sur investissement. 	<p>Une approche qui ne préconise pas les entretiens préventifs engendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une dégradation rapide de l'actif - Des interventions supplémentaires ou une reconstruction prématurée - Des coûts plus élevés sur le cycle de vie de l'actif, notamment si la performance énergétique du bâtiment n'est pas évaluée, ni optimisée - Une diminution des performances du bâtiment et de ses équipements 	<p>En adéquation avec l'élaboration de ses orientations et de ses objectifs, la Ville devrait définir une approche de gestion du Centre des glaces axée sur les entretiens préventifs. Ces éléments devraient être colligés dans un plan de gestion de l'actif, en y incluant un volet sur la gestion énergétique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nous sommes d'accord; - Un plan de maintenance (entretien préventif) et d'économie d'énergie sera préparé. 	  

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BOUCHERVILLE	INDICES
3.3	DONNÉES				
	<p>La Ville ne possède pas les données complètes et documentées à l'égard du Centre des glaces, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les données de base relatives au bâtiment telles que sa description, sa durée de vie utile, sa valeur nette comptable et sa valeur de remplacement - Les données sur la consommation énergétique du bâtiment et de ses équipements - Les données sur l'état actuel de l'infrastructure et des équipements du Centre des glaces en provenance des inspections réalisées par les fournisseurs externes - Les données relatives aux entretiens recommandés à prévoir sur le cycle de vie complet du bâtiment et des équipements, leurs coûts associés et les échéanciers de réalisation - Les données relatives à l'historique des entretiens effectués, leurs coûts associés et le moment de réalisation <p>Un fournisseur dresse actuellement l'inventaire des équipements électromécaniques du Centre des glaces. La démarche ne touche toutefois pas le bâtiment lui-même.</p>	<p>L'absence de données fiables, complètes et à jour nuit à la prise de décision éclairée puisqu'elle ne repose pas sur un portrait juste de l'état actuel du Centre des glaces et de ses équipements.</p>	<p>La Ville devrait s'assurer de colliger les données relatives au Centre des glaces et à ses équipements, comme présenté dans le constat, et les mettre à jour régulièrement par le biais d'un processus d'inspection systématique et formel.</p> <p>Enfin, la Ville devrait également poursuivre l'inventaire en cours des équipements électromécaniques et considérer répéter l'exercice sur le bâtiment lui-même et d'y inclure les données sur les consommations énergétiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nous sommes d'accord; - Une documentation sera préparée sur les données du bâtiment ainsi que sur le suivi de la consommation énergétique. 	  

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BOUCHERVILLE	INDICES
3.4	OUTIL				
	<p>La Ville n'utilise actuellement pas d'outil adapté permettant de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutenir les actions découlant du plan de gestion de l'actif (recommandation 3.2) - Centraliser l'information relative au bâtiment et aux équipements (recommandation 3.3) - Présenter les informations relatives à la consommation énergétique - Générer des tableaux de bord et appuyer la prise de décision <p>Soulignons toutefois que la Ville a récemment fait l'acquisition du logiciel de gestion des actifs Maxen, qui sera éventuellement implanté.</p>	<p>L'absence d'utilisation d'un outil adapté pour soutenir la gestion du Centre des glaces et sa consommation énergétique ne permet pas à la Ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De repérer facilement les entretiens à réaliser et à venir sur le Centre des glaces et ses équipements - De définir avec précision les budgets nécessaires à l'entretien - D'assurer une traçabilité des entretiens historiques et futurs - D'utiliser efficacement les données (recommandation 3.3). Un logiciel de gestion du bâtiment permet de recueillir et d'analyser efficacement les données liées à la consommation énergétique, aux performances des équipements et à d'autres aspects essentiels. Sans logiciel, la prise de décision est complexifiée. 	<p>En parallèle de la collecte de données (recommandation 3.3), la Ville devrait évaluer la portée du logiciel Maxen, notamment en ce qui concerne la gestion du bâtiment et la gestion de la consommation énergétique, et prendre position sur son utilisation future.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nous sommes d'accord; - L'implantation du logiciel Maxen devrait répondre à l'ensemble de ces constats. 	  
ÉVALUATION DU TROISIÈME CRITÈRE					
<p>Le processus actuel de gestion du bâtiment et de son efficacité énergétique n'est pas guidé par des orientations et des objectifs clairs et communiqués, ni encadrés par un plan de gestion d'actif. De plus, l'absence de données complètes, fiables et à jour, ainsi que l'absence d'outil de gestion nuisent à la prise de décision éclairée et à une utilisation optimale des ressources financières, humaines et matérielles.</p>					

5. CONCLUSION GLOBALE

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus de gestion opérationnelle du Centre des glaces Gilles-Chabot de la Ville de Boucherville est réalisé dans une perspective d'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources. À notre avis, ce processus présente un potentiel d'amélioration et d'optimisation des ressources de la Ville.

L'analyse du processus de gestion opérationnelle du Centre des glaces Gilles-Chabot 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 ^[1]

Québec, Canada

Le 2 août 2023

^[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 de gestion opérationnelle du Centre des glaces Gilles-Chabot. 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 gestion opérationnelle du Centre des glaces Gilles-Chabot, 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 (NCCM) 3001, Missions d'appréciation directe*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à avoir une assurance raisonnable de la conformité de l'objet évalué, ici le processus de gestion opérationnelle du centre des glaces Gilles-Chabot.

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 influencer 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 des bâtiments 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.



ANNEXE 2

**INDICATEURS ET MESURES
DE LA PERFORMANCE**

INDICATEURS ET MESURE DE LA PERFORMANCE

La mise en place d'indicateurs et d'outils de mesure de la performance est indissociable d'une démarche d'amélioration de l'efficacité d'une organisation ou d'un processus. Une organisation ne peut pas gérer ce qu'elle ne peut pas mesurer et elle ne peut pas réagir à des mesures pour lesquelles elle n'assure pas de suivi. Cette réalité se transpose aisément lorsqu'il s'agit d'un processus tel que celui de la gestion opérationnelle du Centre des glaces Gilles-Chabot :

- Suivre et comprendre sa progression vers ses objectifs
- Communiquer l'avancement du changement
- Préciser la réussite et l'échec
- Définir des stratégies futures
- Démontrer la valeur ajoutée contributive des individus
- Établir des balises (Kaplan et Norton, 1996, cité dans Voyer, 2006)¹⁴

Pendant, la mise en place d'indicateurs et d'outils de mesure doit être bien organisée. Elle doit :

- Être réalisée avec la collaboration des intervenants afin de tenir compte de leurs préoccupations et besoins de gestion
- Prévoir les paramètres et la forme de présentation des indicateurs et des outils, le développement et la production de ceux-ci de même que leur expérimentation et leur validation¹⁵.

Une revue de la littérature sur les indicateurs de gestion et de performance met en lumière six critères de qualité essentiels des indicateurs que voici :

- Pertinence : correspond à une préoccupation, une attente, un engagement en lien avec l'objectif dont il contribue à mesurer l'atteinte
- Validité : mesure réellement ce qu'il doit mesurer en fonction de ce qui est visé
- Fiabilité : les résultats de sa mesure sont constants chaque fois qu'une mesure est prise dans des conditions identiques
- Faisabilité : relativement facile à obtenir ou à produire
- Convivialité : simple, clair, facile à comprendre et à présenter
- Comparabilité : s'il est standardisé, utilisé par plusieurs organisations et reconnu officiellement¹⁶

¹⁴ Voyer P. (2006). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance (2^e édition)*. Presses de l'Université du Québec. p. 127-128.

¹⁵ *Ibid.*, p. 153-154.

¹⁶ Gouvernement du Canada. 2012. « Guide des tableaux de bord de la direction pour les projets ». *Gestion des projets du Gouvernement du Canada*. Consulté <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-information-technologie-projets/gestion-projets/guide-tableaux-bord-direction-projets.html>.

L'objectif quant à lui doit être SMART¹⁷, c'est-à-dire qu'il doit être :

- Spécifique – Il doit se rapporter à un élément bien précis
- Mesurable – Il est quantifiable et il permet de suivre les résultats
- Assignable – Une ou plusieurs personnes sont identifiées comme responsables de sa réalisation
- Réaliste – Il doit pouvoir être atteint avec les moyens actuels ou de nouveaux moyens raisonnablement accessibles et il doit aussi tenir compte de la législation en vigueur, lorsqu'applicable
- Temporel – Il doit prévoir un échéancier afin de conserver un caractère concret

Pour faciliter la vue d'ensemble des indicateurs, l'organisation peut développer des tableaux de bord ou un outil permettant de visualiser l'avancement des actions rapidement¹⁸. Le tableau de bord est généralement présenté sur une seule page; il est en quelque sorte une fenêtre personnalisée sur une banque d'indicateurs¹⁹.

Cependant, les indicateurs à eux seuls ne permettent pas de mesurer la performance ou les résultats. En effet, « *c'est par la combinaison de l'objectif, de l'indicateur et de la cible qu'on exprime le résultat attendu* »²⁰ :

- L'objectif exprime l'engagement ou l'intention de l'action et précise le cadre ou le champ d'application visé
- L'indicateur précise le type de mesure qui sera utilisée de même que les données qui seront mesurées
- La cible précise le résultat attendu par rapport à une unité de mesure

¹⁷ Steffens G. (2015). *Les objectifs smart : 5 critères pour des objectifs efficaces*. 50Minutes. p. 6 à 8.

¹⁸ Gouvernement du Canada. 2012. « Guide des tableaux de bord de la direction pour les projets ». *Gestion des projets du Gouvernement du Canada*. Consulté <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-information-technologie-projets/gestion-projets/guide-tableaux-bord-direction-projets.html>.

¹⁹ Voyer P., *op. cit.*, p. 297.

²⁰ Secrétariat du Conseil du trésor. (2003, février). *Modernisation de la gestion publique – Guide sur les indicateurs*. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/guide_indicateur.pdf.