

VILLE D'ALMA

**VÉRIFICATION DE
L'OPTIMISATION DES
RESSOURCES**

Rapport final

Le 4 mars 2022

MALLETTE



TABLE DES MATIÈRES

Contexte	1
Critères d'audit	2
Objectifs et critères d'audit	2
Portrait de la situation actuelle	3
Volumétrie.....	3
Modalités de paiement.....	4
Lois et règlements	4
Processus de facturation de l'électricité par la Ville d'Alma.....	6
Particularités du processus à l'étude	9
Rôles et responsabilités des intervenants.....	10
Logiciel de facturation de l'électricité.....	11
Diagnostic et recommandations	12
Définition des indices	12
Grille de recommandations	13
Conclusion.....	19

ANNEXE

Annexe A À propos de l'audit

VILLE D'ALMA

VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES PORTANT SUR LE PROCESSUS DE FACTURATION DE L'ÉLECTRICITÉ AUX CITOYENS DE LA VILLE D'ALMA

Contexte

Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville d'Alma (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 un mandat de vérification de l'optimisation des ressources (VOR) pour la période 2020-2021.

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

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

Population : 30 776 (2021)
Nombre d'employés : 372
Budget : 70 520 004 \$ (2021)



Réglementation en lien avec les travaux réalisés

- Règlement 357 de la Ville concernant les conditions de service
- Règlement 359 de la Ville concernant les tarifs d'électricité
- *Loi sur les systèmes municipaux et privés d'électricité*
- *Loi sur la régie de l'énergie*

Éléments d'actualité et contextuels

Observations

- Le personnel de la Ville impliqué dans le processus fait face à certaines problématiques au niveau de l'application des rôles et responsabilités attribuables à un débordement des tâches, à un logiciel non convivial et à plusieurs dédoublements de tâches
- La Ville ne possède pas de vue d'ensemble de la performance de son processus de facturation de l'électricité
- La distribution de l'électricité est un des moyens de réduire la charge fiscale des habitants de la Ville

Impacts

- Peu d'innovation dans les activités du processus et épuisement du personnel clé
- Difficulté pour la Ville d'évaluer la performance de son processus et des intervenants clés afin de détecter les pistes possibles d'amélioration continue
- Maintenir un processus de facturation de l'électricité efficace est nécessaire afin d'assurer les bonnes relations entre la Ville et ses abonnés et de maximiser les revenus de la Ville

Grandes étapes du processus de facturation de l'électricité



CRITÈRES D'AUDIT

OBJECTIFS ET CRITÈRES D'AUDIT – PROCESSUS DE FACTURATION DE L'ÉLECTRICITÉ AUX CITOYENS DE LA VILLE D'ALMA




Objectifs de l'audit



S'assurer que le processus de facturation de l'électricité aux abonnés permet à la Ville d'Alma de maximiser la rentabilité de ces activités par une utilisation efficace, efficiente et économique des ressources investies et l'application de contrôles efficaces.

La Ville d'Alma (la Ville) est titulaire d'un droit de distribution d'électricité sur une portion de son territoire représentant environ 5 500 abonnés commerciaux, résidentiels, industriels et institutionnels. La redistribution d'électricité génère un profit intéressant pour la Ville, bénéficiant à l'ensemble des citoyens par une réduction du fardeau fiscal. Ce droit confère une responsabilité et des tâches additionnelles au département des finances quant à la facturation de l'électricité aux clients du réseau. Dernièrement, la Ville constate que ces activités comportent des risques de fraude ou d'erreurs et réalise que le processus pourrait bénéficier d'une analyse approfondie dans un souci d'amélioration continue. L'étude du processus de facturation de l'électricité aux citoyens par le biais de la présente VOR permettra à la Ville d'obtenir des recommandations visant l'amélioration du processus par une utilisation optimale des ressources humaines, financières et technologiques ainsi que la mise en place de contrôles efficaces afin de minimiser le risque de fraude ou d'erreur.

CRITÈRES D'AUDIT

1	2	3
<p>La conception et l'application du processus de facturation de l'électricité aux abonnés favorisent une utilisation efficace, efficiente et économique des ressources impliquées</p> 	<p>La Ville dispose d'indicateurs et d'outils permettant de mesurer la performance du traitement de la facturation de l'électricité aux abonnés</p> 	<p>La conception et l'application des contrôles permettent d'assurer la conformité de la Ville à ses obligations réglementaires ainsi que de minimiser les risques de fraude et d'erreur dans le processus de facturation de l'électricité aux abonnés</p> 

Portée des travaux

Les travaux d'audit porteront sur le processus de facturation de l'électricité à la Ville d'Alma pour la période d'août 2020 à juillet 2021.

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 contrôle qualité 1, « Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification »

Voir annexe A pour plus de détails.

PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE

La présente section dresse un portrait sommaire de la situation actuelle du processus de facturation de l'électricité de la Ville d'Alma. Il favorisera la compréhension et un meilleur positionnement des constats présentés dans les sections suivantes du rapport. Le portrait reflète notre compréhension du processus actuel suivant nos analyses de la documentation de la Ville.

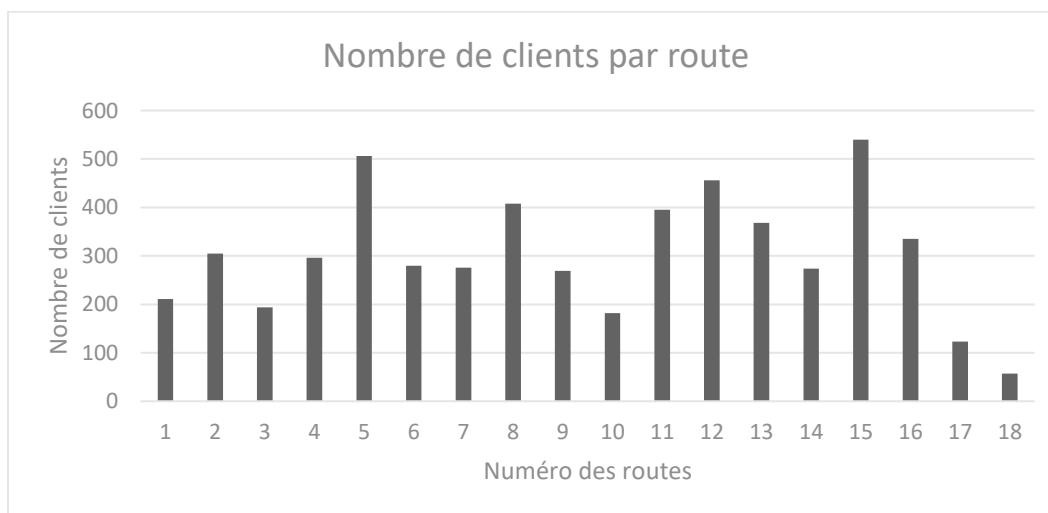
Volumétrie

Le réseau électrique de la Ville d'Alma a généré en 2020 des revenus réels totalisant 13,6 M\$. L'excédent des revenus sur les coûts s'élève à 2,1 M\$.

Le processus de facturation de l'électricité implique les personnes-ressources suivantes :

- Un coordonnateur
- Un commis à l'électricité
- Un commis-percepteur
- Un caissier
- Un commis à l'électricité temporaire
- Un lecteur de compteur (2 semaines par mois)
- Cinq électriciens pour travaux publics, en soutien
- Un technicien en informatique, en soutien

La Ville d'Alma compte 18 routes à facturer avec une clientèle approximative de 5 520 abonnements. Les autres habitants de la Ville sont desservis par le réseau d'Hydro-Québec. Afin d'assurer l'équité entre tous les résidents, le règlement 359 de la Ville d'Alma lui exige d'utiliser le même tarif que celui d'Hydro-Québec. La figure suivante présente le nombre d'abonnements par route pour le mois d'août qui démontre clairement que les routes 5, 12 et 15 sont les parcours ayant le plus d'abonnements. Conséquemment, ces trois routes ont les processus de facturation les plus longs.



Il existe divers types d'abonnements :

- Des résidences unifamiliales
- Des duplex et/ou des condominiums
- Des immeubles à logements
- Des commerces
- Des industries
- Des services institutionnels tels que les écoles, les résidences pour aînés, l'hôpital, le centre sportif, etc.

Le type d'abonnements et la densité expliquent la variation du nombre d'abonnements par route. Initialement, les routes avaient été créées de manière plutôt uniforme. Depuis, de nouveaux développements ont émergé, ce qui a modifié le nombre de clients par route.

Il est à noter que les clients résidentiels reçoivent une facture tous les deux mois alors que les autres types d'abonnements sont facturés mensuellement.

Modalités de paiement

Parmi les 5 520 abonnements, près de la moitié ont adhéré au mode de versements égaux avec paiement préautorisé (46 %) et une faible proportion utilise uniquement le paiement préautorisé à l'échéance de la facture (4 %). Les autres (50 %) procèdent eux-mêmes au paiement de leur facture, soit :

- Par Internet
- Par la poste (chèque ou argent comptant)
- En personne à l'Hôtel de Ville

Lois et règlements

La Ville se doit de suivre plusieurs lois et s'est dotée de règlements en matière de facturation de l'électricité dont :

Règlement 357 — Conditions de service

La Ville s'est dotée d'un document contenant l'ensemble des conditions de service du Service électrique. Ces conditions de service s'appliquent à l'ensemble des clients du Service électrique, pour tout abonnement en cours.

Ces conditions permettent d'encadrer les services disponibles aux abonnés du service d'électricité de la Ville. Ce règlement est aussi pertinent pour les clients puisqu'il contient, non exclusivement, les éléments suivants :

- La description des données de facturation
- Les procédures pour un abonnement, un déménagement, un rebranchement, la facturation, etc.
- Le calcul des pénalités

-
- Le calcul des MVE
 - La procédure pour la modification de facture

Règlement 359 — Tarifs d'électricité du Service électrique de la Ville d'Alma

La Ville s'est aussi dotée d'un règlement concernant l'établissement des tarifs électriques facturés aux abonnés. Ce règlement, mis à jour annuellement, prévoit entre autres que les tarifs aux abonnés de la Ville d'Alma soient équivalents aux tarifs imposés par Hydro-Québec, par souci d'équité pour l'ensemble des citoyens de la Ville.

Ce document décrit les divers tarifs disponibles, les conditions pour chacun d'eux et la méthode de calcul.

Loi sur les systèmes municipaux et les systèmes privés d'électricité

Cette *Loi* s'applique à toute municipalité locale et permet l'établissement d'un système d'électricité pour les besoins publics et privés. Celle-ci offre des recours à la municipalité envers les citoyens afin d'implanter et d'entretenir le réseau électrique.

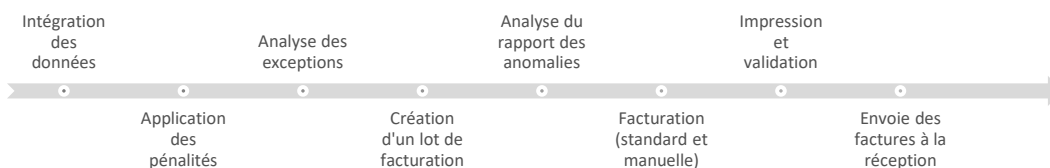
La présente *Loi* confère le droit à la Ville d'acheter et de redistribuer l'électricité à ses clients.

Loi sur la régie de l'énergie

La *Loi sur la régie de l'énergie* encadre la fourniture, le transport et la distribution d'électricité ainsi que la fourniture, le transport, la distribution et l'emmagasiner de gaz naturel destiné à être livré à un consommateur. La régie de l'énergie assure la conciliation entre l'intérêt public, la protection des consommateurs et un traitement équitable du transport de l'électricité.

Le but de cette *Loi* est d'assurer le respect des objectifs et des politiques énergétiques du gouvernement dans une perspective de développement durable et d'équité au plan individuel et collectif.

Processus de facturation de l'électricité par la Ville d'Alma



Intégration des données

Préliminairement au processus de facturation d'électricité, il y a le processus de recensement des données de consommation réalisé par les électriciens. Ce processus mensuel consiste à prendre les lectures de consommation sur les compteurs de chacun des abonnés de la route. Ainsi, afin de démarrer le processus de facturation de l'électricité, les électriciens doivent basculer les lectures prises vers le logiciel de facturation de l'électricité (CIS).

Application des pénalités

En premier lieu, le commis à l'électricité doit appliquer les pénalités et intérêts aux clients n'ayant pas payé leur solde dû.

Analyse des particularités

Il est de la responsabilité du commis à l'électricité de traiter et de mettre à jour les particularités relatives aux abonnés. Effectivement, tout abonné ayant une condition particulière à son dossier, qui nécessite son retrait de la facturation standard, devient une exception pour le commis à l'électricité. À cette fin, le commis s'est doté d'un cartable recensant l'ensemble des particularités par route. Cet outil a été créé à l'interne afin d'améliorer le processus et de réduire le risque d'erreur dans la facturation. Les particularités sont classées par ordre d'abonné dans le cartable.

Voici les exemples les plus courants de particularités :

- Les clients recevant une facture par courriel
- Les clients en mode de versements égaux ne devant pas être recalculés lors de la période de recalcul
- Les clients avec des ajouts de frais sporadiques liés au raccordement et au changement de compteur devant apparaître sur la facture

Création d'un lot de facturation

Les principales étapes réalisées par le commis à l'électricité afin de créer le lot de facturation sont :

- Application du triage des factures du lot par client et par numéro de compte dans le système
- Inscription de la date de facturation

-
- Sélection des messages à inscrire sur les factures pour l'ensemble du lot. Voici quelques exemples types de messages :
 - Recalcul des modes de versements égaux
 - Heures d'ouverture du département
 - Sensibilisation des clients face à leur consommation d'électricité, etc.
 - Création du lot de facturation

Analyse du rapport des préexceptions

Le système de facturation est configuré de manière à détecter certaines anomalies automatiquement. Ces anomalies sont documentées dans un rapport sorti directement du système. Le commis à l'électricité analyse chacune des anomalies détectées par le système. Voici quelques exemples d'anomalies :

- Consommation du client trop élevé ou trop faible par rapport à l'année dernière ou le mois précédent
- Compteur ayant fait un tour de cadran (remise à zéro)
- Impossibilité pour les électriciens de prendre la lecture, le compteur étant inaccessible ou enneigé

Les factures comportant une anomalie sont automatiquement bloquées par le système et doivent être traitées par le commis à l'électricité avant d'imprimer le lot de facturation. Lors de l'analyse des écarts, le commis à l'électricité traite d'abord les anomalies relatives au cadran remis à zéro en déterminant la consommation mensuelle. Par la suite, pour les données en écart, le commis détermine d'abord s'il est nécessaire de demander une nouvelle lecture des données de consommation ou si l'anomalie est non significative.

Voici le processus de vérification du commis :

- Comparaison de la lecture courante avec la lecture des mois précédents
- Comparaison de la lecture courante avec la lecture de l'année dernière pour la même période

À noter qu'il n'est pas nécessaire de reprendre une lecture pour chaque anomalie détectée puisque l'écart sera résorbé lors de la période de facturation suivante. En effet, les compteurs accumulent le nombre de kilowattheures (kWh) consommés et ne sont pas remis à zéro après chaque lecture. Ainsi, si la lecture inscrite manuellement par l'électricien est erronée, l'écart sera corrigé à la lecture suivante.

Selon le jugement du commis à l'électricité, l'anomalie est tolérée ou rejetée :

- Anomalie tolérée :
 - Le commis supprime le bloquant au système
- Anomalie rejetée :
 - Le commis prépare un ordre de travail pour une reprise de lecture
 - Si l'ordre de travail est pris en charge avant la fin de la facturation de la route, la facture sera réintégrée au lot. Dans le cas contraire, la facture sera effectuée manuellement

Facturation

Facturation standard

La facturation standard est le traitement des factures ne comportant pas d'exceptions, par lot. À cette étape, le commis génère le lot de facturation directement dans le système.

Facturation manuelle

La facturation manuelle consiste à traiter les factures comportant des anomalies. À cette étape, chacune des factures non traitées dans le processus standard doit être saisie individuellement dans un nouveau lot. Pour ce faire, le commis utilise le cartable des particularités présenté précédemment. La facturation manuelle ne peut être effectuée qu'une fois le cycle complet de facturation standard terminé et en voici les principales étapes :

- Production d'un nouveau lot de facturation dans le système
- Ajout manuel des numéros de chacun des comptes à facturer manuellement
- Inscription de la date et de la donnée de consommation inscrites sur la feuille des particularités

Lorsqu'une anomalie se présente à la suite de l'inscription manuelle des données, le commis doit tolérer ou non l'anomalie, tel que décrit au cours des étapes précédentes.

Impression et validation

Une fois la facturation effectuée, les factures sont imprimées et le commis procède à une dernière validation du lot avant l'envoi. Le commis effectue les étapes suivantes :

- Validation que tous les comptes bloqués ont été supprimés ou traités
- Validation que les bloquants du système ont tous été traités
- Impression du journal de facturation indiquant le nombre de factures traitées ainsi que leur montant
- Impression des factures
- Vérification visuelle des éléments importants des factures, soit :
 - Date de facturation
 - Date d'échéance
 - Calcul des taxes
 - Tarifs inscrits (il est à noter qu'un test par tarif est effectué pour chaque route)
 - Validation des pénalités appliquées sur les factures
 - Valider l'exclusion des comptes de la Ville d'Alma de la facturation standard, car les factures doivent être acheminées directement à la trésorerie

Envoi des factures à la réception

Une fois la validation terminée, le commis effectue la transmission des factures à la réception pour envoi subséquent par la poste.

Particularités du processus à l'étude

Recalcul des versements égaux

Une fois par année, aux mois de septembre et octobre, le logiciel effectue un recalcul automatique des versements égaux (MVE) à partir du total de la consommation de l'année précédente. Afin d'avoir un historique représentatif, une période de 12 mois doit être complétée avant tout recalcul. Ainsi, tous les clients utilisant le mode de versements égaux depuis moins d'un an doivent être considérés comme des particularités et retirés de la facturation standard, afin d'empêcher un recalcul de MVE erroné. Pour ces clients, le montant des versements égaux reste identique jusqu'au recalcul de l'année suivante. Puisque les factures doivent être supprimées du lot de facturation standard, elles doivent être produites manuellement, ce qui alourdit les tâches du commis à l'électricité.

Déménagement/emménagement

Lorsqu'un client communique sa date d'emménagement, ce dernier doit également fournir deux pièces d'identité ainsi que le formulaire d'adhésion complété en ligne. Ensuite, il est de la responsabilité du commis à l'électricité de vérifier qu'aucun compte impayé n'existe au nom du client, car ce dernier devra régler son solde avant tout. Une fois la validation effectuée, le compte client est créé. Il est possible qu'au même moment, le client demande l'inscription au MVE. En créant le contrat d'emménagement du client, une note au dossier du résident actuel à cette adresse est créée afin de procéder au déménagement. Lors du déménagement, il est de la responsabilité du client de communiquer la date de départ, afin d'enclencher le processus de production de la facture finale.

Service à la clientèle

En tout temps, le commis doit assurer le service à la clientèle. Depuis le début de la pandémie, ce service est offert par téléphone ou par courriel. Auparavant, des abonnés se présentaient parfois sur place. Cependant, le nombre d'appels demeure volumineux et représente une charge de travail supplémentaire pour le personnel en place. Les résidents appellent normalement pour les motifs suivants :

- Obtenir le solde de leur compte
- Obtenir de l'information sur le coût de l'électricité pour un logement
- Informer d'un débranchement
- Informer d'un emménagement
- Toute autre demande connexe

Envoi électronique

Les clients bénéficiant de l'envoi électronique sont peu nombreux. Cependant, la charge de travail pour produire une facture sous format électronique est substantielle. Le commis à l'électricité :

- Sélectionne manuellement parmi les factures imprimées celles qui doivent être transmises par courriel

-
- Crée un document PDF
 - Envoie un courriel avec la facture PDF en pièce jointe

À noter que malgré la production d'une facture électronique, les procédures administratives de la Ville demandent à ce qu'une facture originale par la poste soit tout de même envoyée.

Rôles et responsabilités des intervenants

Plusieurs intervenants clés participent au processus de traitement de la facturation de l'électricité à la Ville.

Le commis à l'électricité

Le commis à l'électricité est responsable de la réalisation des tâches suivantes :

- Facturation régulière
- Calcul annuel des montants pour le mode de versements égaux
- Création d'entrées de service
- Rebranchements
- Nouveaux clients
- Service à la clientèle
- Gestion de la section « service d'électricité » du site Internet de la Ville
- Mise à jour des conditions de services telle que la mise à jour des taux annuels d'électricité et des descriptions des usagers par taux
- Bonification et création des formulaires clients
- Production des factures finales et déménagement
- Communication avec le département du recouvrement pour :
 - Empêcher la facturation d'un client qui a subi un débranchement
 - Empêcher la création d'un nouveau compte à un client qui a un solde impayé

Malgré une bonne connaissance du logiciel et une grande autonomie de la part du commis à l'électricité, de l'aide est nécessaire notamment lors de la période estivale, la charge de travail actuelle étant trop élevée pour une seule personne. Effectivement, l'ensemble d'autres tâches que la facturation standard demande l'équivalent de 30 % du temps de travail du commis à l'électricité.

Le commis-percepteur

Le commis-percepteur est responsable des tâches suivantes, relativement au processus de facturation de l'électricité :

- Préparation des avis de non-paiements et de retards
- Application des pénalités sur les factures finales non payées
- Élaboration des ententes de paiements pour le « rebranchement »

Les tâches énumérées ci-haut représentent environ 80 % des responsabilités du poste, le temps résiduel étant affecté aux activités de recouvrement pour les autres départements.

Le caissier

Le caissier est responsable des tâches suivantes, relativement au processus de facturation de l'électricité :

- Traitement du courrier relatif à l'électricité reçu de la réceptionniste
- Réception des paiements par Internet
- Transfert des fichiers de paiements préautorisés à l'institution financière et encaissement dans les systèmes

Les tâches énumérées ci-haut représentent environ 10 % des responsabilités du poste, le temps résiduel étant affecté aux activités d'encaissement pour les autres départements.

Logiciel de facturation de l'électricité

La Ville d'Alma s'est dotée d'un logiciel spécifique à la facturation de l'électricité nommé CIS Infinity. Ce logiciel permet notamment :

- D'avoir un accès rapide à l'information des clients du processus
- D'effectuer la facturation entière du processus
- D'effectuer le recouvrement de la clientèle en défaut
- D'obtenir des rapports de performance du processus et de l'information de gestion nécessaire à la prise de décision
- L'automatisation de certaines tâches clés du processus
- Une configuration personnalisée des bloquants, des accès et des alertes

Cette liste est un énoncé non exhaustif des différentes fonctionnalités de CIS Infinity.

Ce logiciel est pertinent pour l'ensemble des intervenants du processus de facturation de l'électricité soit :

- Les électriciens et lecteurs de compteur
- Le commis à l'électricité
- Le caissier
- Le commis-percepteur
- Le coordonnateur de services




DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS

Définition des indices

Les constats présentés dans la grille diagnostique sont accompagnés des impacts qui en découlent et des recommandations que nous proposons. Ces recommandations considèrent les trois indices suivants :



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

Indice relatif à l'investissement




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 


L'investissement se considère dans sa globalité, soit en matière de ressources humaines, financières et matérielles.



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 




GRILLE DE RECOMMANDATIONS



CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE D'ALMA	INDICES CRITÈRES
<p>1. Organisation du travail</p> <p>Les tâches reliées au service à la clientèle du service d'électricité de la Ville d'Alma relèvent des rôles et responsabilités du commis à l'électricité. Les discussions avec le personnel ont révélé que le service à la clientèle occupe une partie importante du temps de travail du commis à l'électricité. Nous avons également pu constater que, sur une période d'environ 3 heures, période pendant laquelle nous réalisons un test de cheminement avec le client, le commis à l'électricité a reçu 17 appels et quatre courriels, demandant près de 1 h 30 de temps de réponse. Cette tâche représente une partie importante d'une journée de travail.</p>	<p>La gestion du service à la clientèle réalisée en continu, parallèlement aux tâches régulières, est une source importante de perte de productivité des ressources. En effet, des études portant sur la productivité au travail ont démontré que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Le mode « multitâches » : <ul style="list-style-type: none"> - Exige 40 % plus de temps que de se concentrer sur une tâche à la fois - Réduit la capacité d'attention et alourdit la charge cognitive - Augmente le risque d'erreurs ↪ Il faut près de 25 minutes pour se replonger dans une tâche laissée de côté 	<p>Le commis à l'électricité devrait développer des stratégies de gestion et de planification du travail afin d'améliorer la productivité de son temps de travail. Ainsi, il pourrait considérer de réserver des blocs de temps dédiés au service à la clientèle plutôt que de réaliser cette tâche en continu. Les heures dédiées au service à la clientèle pourraient par ailleurs être déterminées et communiquées aux abonnés. Par ailleurs, la Ville devrait élaborer une stratégie de communication visant à diminuer le nombre de demandes au service à la clientèle du service d'électricité de la Ville d'Alma. La Ville pourrait considérer de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Modifier les messages inscrits sur les factures pour insister sur la consultation du site Internet en premier recours plutôt que de diriger vers le service à la clientèle 		 <p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">1</p>

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE D'ALMA	INDICES CRITÈRES
<p>2. Expertise</p> <p>Les entrevues ont démontré qu'il n'y a qu'une seule ressource possédant les connaissances nécessaires à la réalisation du processus de facturation dans son ensemble. Une deuxième ressource possède la majorité des notions pour la facturation standard, mais le processus entier repose sur une seule ressource. De plus, il n'existe aucun plan de relève actuellement, en cas de maladie ou de départ immédiat du commis à l'électricité.</p> <p>Bien qu'il existe une procédure écrite pour chacune des tâches qui composent le processus de facturation, ces procédures sont toutes détaillées dans des documents individuels et il n'y a pas de vue d'ensemble afin de savoir par quoi commencer ni ce qui doit être priorisé.</p>	<p>Dans la situation actuelle, la Ville s'expose à un risque de perte d'expertise et de problème de continuité des opérations si le départ de cette ressource clé survenait.</p>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparer un plan de transmission des connaissances sur l'ensemble du processus de la facturation - Compléter une documentation claire et concise du processus de la facturation de l'électricité 		 <p style="text-align: center; color: red;">1</p>
<p>3 Formation</p> <p>Bien qu'elle ait accès à diverses ressources auprès de l'AREQ et des autres villes qui ont des réseaux autonomes, les entrevues ont démontré que les personnes impliquées dans le processus manquent de formation continue ou d'accès à des manuels de formation à jour portant sur le fonctionnement du logiciel de facturation CIS à la suite de son implantation.</p>	<p>Le manque de formation et de documentation à jour portant sur le logiciel de facturation CIS et ses différentes fonctionnalités peut rendre difficile la maîtrise par les différents intervenants.</p> <p>Le manque de formation peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Engendrer l'utilisation d'outils connexes tels que les fichiers Excel - Entraîner un risque de délai supplémentaire dans le traitement des données - Créer une irritation ou un sentiment d'impuissance chez les intervenants clés - Générer des tâches manuelles dont le logiciel serait en mesure de traiter 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Offrir une formation en continu aux ressources qui utilisent le logiciel CIS afin d'être à l'affût de toutes les options offertes par celui-ci et de connaître les mises à jour permettant d'optimiser le processus de la facturation - Acquérir des manuels d'utilisateur à jour du logiciel 		 <p style="text-align: center; color: red;">1</p>

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE D'ALMA	INDICES CRITÈRES
<p>4. Contrôle interne de supervision</p> <p>Nos travaux ont détecté un manque de supervision dans le processus de facturation. Effectivement, plusieurs tâches effectuées par le commis à l'électricité ne font pas l'objet d'une révision ou de contrôles subséquents, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le logiciel recense les variations de consommation selon une échelle déterminée et génère un rapport des anomalies. Cependant, la décision pour établir le niveau significatif d'un écart de lecture revient au commis à l'électricité. Ce dernier utilise son jugement et compare la lecture avec les données des périodes précédentes afin de déterminer si une lecture supplémentaire doit être effectuée ou si l'écart est toléré. Aucune validation des anomalies qui ont été tolérées n'est effectuée par la suite. - Lors de la modification annuelle des tarifs, un contrôle par le coordonnateur est effectué. Le coordonnateur s'assure que chaque type d'abonnement est au tarif en vigueur dans le système. Cependant, il existe une lacune au niveau de la validation de l'application de ces nouveaux tarifs dans les différents dossiers d'abonnements puisqu'aucun test d'application des tarifs n'est effectué. - Aucune validation n'est effectuée sur la facturation mensuelle (contrôles de validation de taux ou des données de facturation par exemple) ou sur les autres activités de facturation. 	<p>Un rapport d'anomalies documente des écarts supérieurs à un seuil établi comme étant acceptable et programmé dans le système. Il est donc nécessaire de faire le suivi et de valider chacun de ces écarts, ce qui est fait par le commis à l'électricité. Il est cependant de bonnes pratiques d'avoir une révision de ce type de rapport, particulièrement lorsque les écarts peuvent être considérés comme tolérables par le commis à l'électricité afin de minimiser le risque d'erreurs dans la facturation.</p> <p>La modification annuelle des tarifs par le commis à l'électricité impacte directement le montant d'électricité chargé au client. Le manque de révision de telles modifications entraîne un risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'erreurs potentielles dans la facturation des clients - De fraudes potentielles dans la facturation des clients - De désalignement des tarifs de la Ville au tarif d'Hydro-Québec en vigueur 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instaurer une vérification des anomalies tolérées et modifiées par le commis à l'électricité pour en valider l'exactitude. Cette tâche pourrait être effectuée par le coordonnateur du service électrique - Instaurer une vérification de la modification annuelle des tarifs par le coordonnateur du service électrique afin de valider l'adéquation des tarifs aux tarifs d'Hydro-Québec en vigueur dans les dossiers des abonnements par des tests aléatoires. - Analyser les activités de facturation et ajouter les activités de supervision jugées nécessaires 		<p>  </p> <p style="text-align: center;">3</p>

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE D'ALMA	INDICES CRITÈRES
<p>5. Contrôle interne de détection</p> <p>Bien qu'il y ait un portrait de la volumétrie mensuelle disponible présentant la quantité d'électricité achetée ainsi que les ventes en kWh et en \$, il s'agit de la seule information disponible. Par ailleurs, cette information n'est pas analysée régulièrement par les gestionnaires.</p>	<p>Le rapprochement d'informations et l'analyse des écarts par rapport aux résultats attendus, tels que des procédés analytiques de corroboration, constituent une stratégie efficace pour prévenir et détecter les fraudes et erreurs potentielles. L'absence de l'analyse des informations disponibles accentue les risques de ne pas détecter les fraudes ou les erreurs dans le processus de facturation de l'électricité de la Ville.</p>	<p>La Ville devrait mettre en place des mécanismes de rapprochement des informations lui permettant de détecter les fraudes et les erreurs potentielles dans le processus de facturation. Elle pourrait considérer les analyses suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comparaison de la quantité de kWh achetée à Hydro-Québec avec la quantité de kWh facturée dans CIS - Évaluation du taux moyen obtenu en divisant le total des ventes par type de tarif par la quantité de kWh consommé, ce qui permettrait entre autres de valider les taux au système ainsi que les multiplicateurs 		 <p style="text-align: center;">3</p>
<p>6. Séparation de tâches</p> <p>Les accès informatiques devraient être limités aux personnes nécessitant ces accès dans le cadre de leurs fonctions. La gestion des accès informatiques permet d'assurer la fiabilité, l'intégrité et la sécurité des données. À l'observation du registre des usagers, nous avons constaté que les commis à l'électricité, à l'encaissement et au recouvrement ont tous les mêmes accès en écriture à CIS. Par exemple, tous les employés de cette liste mentionnée précédemment, reliés de près ou de loin au département d'électricité, ont accès à l'électrométrie, soit l'inscription, la modification des lectures de consommation, de même qu'à la modification et l'inscription des taux d'électricité. Ainsi, à tout moment, les données pourraient être modifiées par les électriciens, par le caissier ou par une autre personne. Ainsi, la répartition des tâches n'est pas respectée.</p>	<p>La gestion déficiente des accès informatiques induit un risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'altération des données de la part des employés, que ce soit intentionnel (fraude) ou par erreur - Au niveau de la protection des renseignements personnels des abonnés - De non-conformité au règlement 359 concernant la tarification de l'électricité par la Ville - De non-conformité aux tarifs établis par Hydro-Québec auxquels la Ville doit se souscrire 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Octroyer uniquement les accès qui sont strictement nécessaires à chacun des utilisateurs en fonction de leurs rôles, de leurs responsabilités et de leurs tâches dans le processus de facturation 		 <p style="text-align: center;">3</p>

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE D'ALMA	INDICES CRITÈRES
<p>7. Performance</p> <p>Bien que la Ville dispose d'informations sur la performance de son processus de facturation de l'électricité, elle l'utilise de façon irrégulière ce qui entrave l'évaluation de la performance dans son ensemble.</p> <p>De plus, nous avons été informés qu'il n'existe aucun objectif, cible ou indicateur relié au processus de facturation de l'électricité.</p>	<p>Le manque d'information de gestion, conjugué à l'absence d'indicateurs au département de la facturation de l'électricité de la Ville ainsi qu'à l'absence de suivi régulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ne permet pas l'obtention d'un portrait au moment souhaité - Complexifie et rend difficile l'appréciation de la performance - Limite l'amélioration continue et l'innovation au sein du processus - Rend la prise de décision difficile pour les intervenants - Augmente le risque que l'information nécessaire à la prise de décision ne soit pas obtenue en temps opportun 	<p>La Ville devrait mettre en place un processus d'évaluation de la performance du traitement de la facturation incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un portrait exhaustif de la volumétrie relative à la facturation - La définition d'indicateurs fiables ainsi que des cibles à atteindre - La surveillance de l'évolution des indicateurs par rapport aux cibles établies par une reddition de compte systématique et rigoureuse <p>Les bonnes pratiques suggèrent des indicateurs de performance et en voici une liste non exhaustive :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût de revient de l'électricité - Taux de nouveaux abonnés - Taux d'emménagements - Délai de traitement d'un nouvel abonné - Taux d'erreurs sur les factures - Nombre de plaintes annuelles sur la facturation - Délai de production de la facturation 		<p>  </p> <p style="text-align: center; color: red;">2</p>

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE D'ALMA	INDICES CRITÈRES
<p>8. Outils et systèmes</p> <p>Lors des entrevues, il a été constaté que, même si le logiciel CIS est mis à la disposition des différents intervenants de la Ville, un module portail client a été acheté, mais ce portail n'a pas été mis en fonction en raison du manque de ressources. Nos investigations ont démontré que le portail client permettrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La facturation électronique, sans traitement manuel par le commis à l'électricité - La diminution des tâches d'impression, de mise en enveloppe et d'expédition des factures en format papier - Aux abonnés de : <ul style="list-style-type: none"> - consulter leurs données de facturation, leurs historiques de consommation et de paiement - Remplir en ligne les formulaires relatifs aux abonnements, déménagement, inscription au MVE ou prélèvement automatiques, etc. 	<p>Dans un contexte de main-d'œuvre limitée, il devient nécessaire de considérer les options permettant de restreindre les tâches réalisées par le personnel en place dans les organisations. Le non-déploiement du portail client :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alourdit les tâches du commis à l'électricité - Limite l'autonomie des abonnés - Limite l'efficacité du processus de facturation 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explorer l'impact du portail client pour en évaluer son potentiel d'utilisation. La mise en place du portail client permettrait de limiter les tâches reliées au service à la clientèle ainsi que les tâches réalisées manuellement dans le processus, ce qui aurait un impact positif sur l'organisation du travail du commis à l'électricité - Évaluer les avantages de la mise en œuvre du portail par rapport aux coûts - Étudier et analyser le niveau d'intérêt des personnes à s'inscrire au portail client afin de vérifier, avant sa mise en œuvre, que l'investissement rapportera les bénéfices escomptés 		 <p style="text-align: center; color: red;">1</p>
<p>9. Facturation électronique</p> <p>Nous avons été informés que certains abonnés bénéficient de la facturation électronique, alors que la majorité des clients reçoivent la facturation sous format papier. Cette situation provient d'un privilège octroyé par une ressource qui n'est plus en poste. Cependant, nous avons remarqué que le système ne prend pas en charge ce type d'envoi.</p>	<p>Le privilège de facturation électronique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Est réalisé suivant un processus de plusieurs tâches manuelles : sortie des factures du lot de paiement standard, facturation manuelle, génération d'un document « pdf », envoi par courrier électronique - Génère un doublement des tâches puisque les factures papier doivent tout de même être envoyées - Induit une iniquité entre les abonnements puisque ce privilège est accordé à une minorité et que toute demande de facture électronique est maintenant refusée, et ce, malgré une demande récurrente. 	<p>La Ville devrait évaluer la mise en place de la recommandation précédente relative au portail client qui permettrait la facturation électronique, sans tâches manuelles par le commis à l'électricité, ainsi que l'accessibilité du service à l'ensemble des abonnés</p>		 <p style="text-align: center; color: red;">1 et 2</p>




COMMENTAIRES GÉNÉRAUX DE LA VILLE D'ALMA




Direction générale :

« La direction est en accord avec la majorité des constats fait par la firme Mallette concernant le processus de facturation électrique. L'objectif de la démarche était de déterminer les points d'améliorations pour guider notre réorganisation. Nous sommes conscients des défis et un comité a été mis en place pour apporter rapidement les changements nécessaires. »

CONCLUSION

Légende — Évaluation des critères d'audit

	Satisfaisant
	Satisfaisant, mais des améliorations s'imposent
	Insatisfaisant

LA CONCEPTION ET L'APPLICATION DU PROCESSUS DE FACTURATION DE L'ÉLECTRICITÉ AUX ABONNÉS FAVORISENT UNE UTILISATION EFFICACE, EFFICIENTE ET ÉCONOMIQUE DES RESSOURCES IMPLIQUÉES	
<p>Les procédures actuellement en place permettent une facturation en temps opportun. Cependant, les travaux ont démontré que la conception et l'application du processus de facturation de l'électricité aux abonnés favorisent partiellement une utilisation efficace, efficiente et économique des ressources impliquées. En effet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestion du service à la clientèle représente une partie importante du travail du commis à l'électricité et implique que les intervenants soient dérangés à tout moment, ce qui réduit la capacité de concentration, augmente le risque d'erreurs dans la facturation et accroît le risque d'épuisement du personnel (Constat 1) - Le processus entier n'est pas documenté de façon claire et concise et repose sur une seule personne (Constat 2) - Aucune formation subséquente à l'implantation du logiciel CIS n'a été offerte aux intervenants (Constat 3) - Un portail client a été acheté, mais n'a pas été mis en place due à un manque de ressources (Constat 8) - Le processus de facturation électronique est non uniformisé (Constat 9) 	
LA VILLE DISPOSE D'INDICATEURS ET D'OUTILS PERMETTANT DE MESURER LA PERFORMANCE DU TRAITEMENT DE LA FACTURATION DE L'ÉLECTRICITÉ AUX ABONNÉS	
<p>Les travaux ont démontré que la Ville ne dispose pas d'indicateurs permettant de mesurer la performance du traitement de la facturation de l'électricité aux abonnés (Constat 7). De plus, l'information disponible sur le portrait mensuel n'est pas analysée par les gestionnaires (Constat 5)</p>	
LA CONCEPTION ET L'APPLICATION DES CONTRÔLES PERMETTENT D'ASSURER LA CONFORMITÉ DE LA VILLE À SES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES AINSI QUE DE MINIMISER LES RISQUES DE FRAUDES ET D'ERREURS DANS LE PROCESSUS DE FACTURATION DE L'ÉLECTRICITÉ AUX ABONNÉS	
<p>La conception et l'application des contrôles ne permettent pas de minimiser les risques de fraude et d'erreurs dans le processus de facturation de l'électricité aux abonnés. En effet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le traitement des variations importantes de consommation décelées lors de la facturation de l'électricité n'est pas révisé (Constat 4) - Le manque de supervision et de contrôles internes de détection augmente le risque de ne pas détecter les erreurs et les fraudes potentielles (Constat 5) - La séparation des tâches en ce qui concerne les accès octroyés aux utilisateurs du système CIS ne permet pas de s'assurer de l'intégrité des données, notamment celles relatives à la consommation de l'électricité et aux taux facturés (Constat 6) 	

Nous avons atteint l'objectif d'audit qui était de s'assurer que le processus de facturation de l'électricité de la Ville permet de garantir une utilisation efficace et efficiente des ressources, minimise les risques d'erreurs et de fraude et donne un portrait global de la performance. À notre avis, ce processus, bien qu'actuellement fonctionnel, présente un potentiel d'amélioration et d'optimisation des ressources de la Ville.

L'analyse du processus de facturation de l'électricité 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 4 mars 2022

[1] Par : Valérie Dion, CPA auditrice, CA, permis de comptabilité publique n° A122171



ANNEXE A

À PROPOS DE L'AUDIT

À PROPOS DE L'AUDIT

Limites inhérentes du présent rapport

Notre opinion ne doit pas être extrapolée à la gestion d'autres processus de facturation ni à l'ensemble des activités de la Ville. De plus, l'évaluation selon les critères retenus ne s'applique qu'à la période visée.

Responsabilité de la direction de la Ville

La direction de la Ville est responsable du processus de facturation de l'électricité. De plus, il incombe à la direction 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 facturation de l'électricité, 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 facturation de l'électricité.

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 significatifs 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 facturation de l'électricité 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 publiées par les différents organismes professionnels comptables, lesquels reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Mallette applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1, « Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification », 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.