

VILLE DE MERCIER

**VÉRIFICATION DE
L'OPTIMISATION DES
RESSOURCES**

Rapport final

Le 5 avril 2022

MALLETTE



TABLE DES MATIÈRES

Contexte	1
Réglementation en lien avec les travaux réalisés	1
Contexte préalable aux travaux de VOR.....	1
Grandes étapes du processus de gestion des ressources humaines du SPVDM.....	2
Volumétrie annuelle.....	2
Objectifs et critères d’audit — Processus de gestion des ressources humaines du SPVDM	3
Portrait de la situation actuelle	4
Diagnostic et recommandations	7
Grille diagnostique.....	8
Opinion par critère.....	16

ANNEXE

Annexe A : À propos de l’audit

CONTEXTE

VILLE DE MERCIER

VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES (VOR) PORTANT SUR LE PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU SERVICE DE POLICE DE LA VILLE DE MERCIER (SPVDM)

Contexte

Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Mercier (la Ville), ont « l'obligation de mandater un vérificateur externe pour vérifier, tous les deux ans, l'optimisation de leurs ressources et celles des personnes morales et organismes qui lui sont reliés¹. » Pour se conformer à la législation, la Ville a mandaté Mallette afin de réaliser un mandat de 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'identifier les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes

Habitants : 14 675²
Budget : 21,1 M\$³ (2021)
Nombre d'employés : +/- 130⁴



Réglementation en lien avec les travaux réalisés

- Loi sur la police, RLRQ c P-13.1
- Convention collective 2017-2023 de la Fraternité des policiers et policières de la Ville de Mercier

Contexte préalable aux travaux de VOR

Éléments d'actualité et contextuels

- Création du SPVDM en 2017 pour offrir un service de proximité aux citoyens, tout en assurant un meilleur contrôle sur la gouvernance et les coûts du service (les services policiers faisaient auparavant l'objet d'une entente avec la Ville de Châteauguay)⁵
- Exigence de fournir des services de niveau 2, bien que le SPVDM constitue le plus petit service de police de la province de Québec, en raison de la situation géographique de la Ville à l'intérieur de la Communauté métropolitaine de Montréal⁷
- Haut taux de roulement du personnel au sein du service, en particulier pour les policiers temporaires

Impacts potentiels

- Le SPVDM doit rivaliser avec les villes avoisinantes (dont Montréal) pour l'attraction et la rétention des policiers, avec un budget de moindre envergure
- Le SPVDM doit embaucher des spécialistes pour fournir les services exigés, ce qui constitue un fardeau financier supplémentaire⁶
- La difficulté de rétention des policiers temporaires fait en sorte que la majorité des absences doivent être comblées par des policiers permanents en temps supplémentaire

¹ Voir sur : [Vérification dans les municipalités - N° 5 - 27 avril 2018 - Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation \(gouv.qc.ca\)](#).

² Décret de population 2021 du MAMH.

³ Ville de Mercier, *Budget 2021 : gel de taxes pour les citoyens de Mercier*, consulté le 8 décembre 2021, [en ligne] : <https://www.ville.mercier.qc.ca/nouvelle/budget-2021-gel-de-taxes-pour-les-citoyens-de-mercier/>.

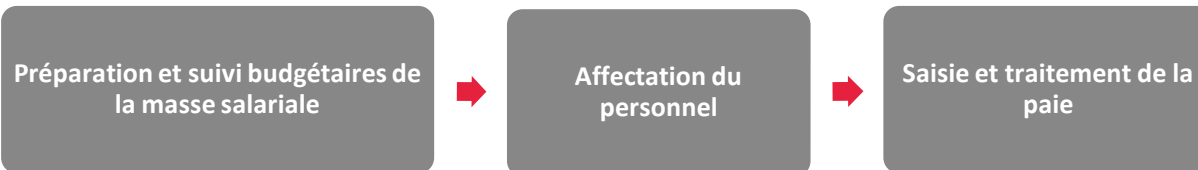
⁴ Ville de Mercier, *Rapport des activités 2020*.

⁵ Ville de Mercier, *Mémoire au comité consultatif – Réalité policière au Québec (8 juin 2020)*, consulté le 14 décembre 2021, [en ligne] : https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/police/pratiques_policiers/memoires_ccrp/2311_Mercier.pdf, p. 4-5.

⁶ Ville de Mercier, *Mémoire au comité consultatif – Réalité policière au Québec (8 juin 2020)*, p. 9-10.

⁷ *Loi sur la police*, art. 71.

Grandes étapes du processus de gestion des ressources humaines du SPVDM

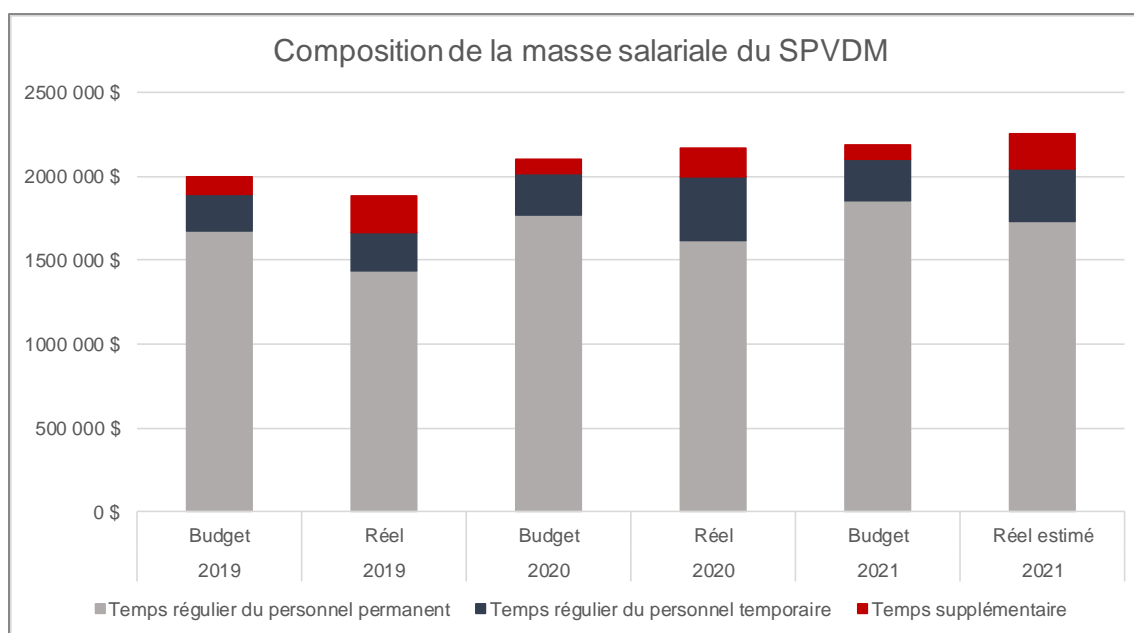


Volumétrie annuelle

Afin de permettre au lecteur de saisir l'importance relative du sujet sur lequel porte la VOR, nous exposons quelques données financières et non financières se rapportant au SPVDM.

- Budget annuel de 3,4 M\$ (2021)⁸, dont 2,7 M\$ pour la masse salariale, incluant les avantages sociaux, ce qui représente près de 80 % des charges
- Structure de postes pour le personnel policier qui comprend 2 gestionnaires, 17 employés permanents et 6 employés temporaires⁹ (il n'est pas tenu compte ici des ajouts en 2021 (1 directeur adjoint et, à la demande de la direction du SPVDM, seulement 5 policiers temporaires)
- Environ 1 100 feuilles de temps saisies et traitées par année

Évolution de la masse salariale (excluant les avantages sociaux) pour les années 2019, 2020 et 2021 :



Le graphique de la composition de la valeur de la masse salariale illustre que les charges réelles totales ne présentent pas de grands écarts par rapport au budget total. Les variations sont plus significatives dans les types de rémunération où le réel observé diffère sensiblement du budget. Le graphique a été dressé à l'aide des données issues des rapports financiers disponibles. Le SPVDM ne dispose pas d'une compilation des heures budgétisées en comparaison avec les heures travaillées et rémunérées.

⁸ Documents financiers fournis par la Direction finances et trésorerie pour les années 2019 à 2021.

⁹ Ville de Mercier, *Rapport des activités 2020*, p. 18.

OBJECTIFS ET CRITÈRES D'AUDIT – PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU SPVDM

Objectif de l'audit



S'assurer que le processus de gestion des ressources humaines du SPVDM permet d'utiliser ses ressources de manière efficace et efficiente en adoptant des pratiques administratives optimales.

Le SPVDM a été créé en juillet 2017 à la suite de la décision du conseil municipal de mettre fin au contrat qui liait la Ville à celle de Châteauguay. La localisation de la Ville à l'intérieur du périmètre de la Communauté métropolitaine de Montréal fait en sorte que le corps de police doit fournir des services de niveau 2, ce qui implique une allocation de ressources plus importante que pour un niveau 1. La Ville est fière de fournir à ses citoyens un service de police de qualité à moindre coût et elle est préoccupée par le maintien de sa réputation et du sentiment de sécurité qu'il procure à la communauté. Cette activité engendre des coûts significatifs par rapport au budget total de la Ville (15,6 % en 2021) et elle est constituée majoritairement de charges salariales.

L'étude des processus administratifs en lien avec la gestion des ressources humaines du SPVDM, réalisée lors du présent audit, a conduit à la formulation de recommandations qui pourront soutenir la Ville dans l'atteinte des objectifs « optimiser les opérations courantes » et « accentuer les pratiques municipales exemplaires » inclus dans sa planification stratégique 2020-2030.

CRITÈRES D'AUDIT

1

• La préparation et l'exécution du budget de rémunération des employés du SPVDM sont réalisées avec rigueur



2

• L'affectation du personnel permanent et temporaire du SPVDM et son suivi, de même que le recours ou non au temps supplémentaire sont réalisés avec un souci d'économie et ils sont soutenus par des indicateurs de gestion



3

• Les processus de saisie, d'approbation et de reddition de comptes des activités liées à la gestion des horaires et de la paie du SPVDM favorisent l'utilisation optimale des ressources humaines et matérielles



Portée des travaux

Les travaux d'audit ont été réalisés en prenant en compte les lois et la réglementation en vigueur, comme la *Loi sur la police* (chapitre P-13.1) et la *Convention collective 2017-2023* signée avec la Fraternité des policiers et policières de la Ville de Mercier, lesquelles encadrent la majeure partie des activités du SPVDM. Les travaux se sont concentrés sur les processus administratifs en lien avec la gestion des ressources humaines du SPVDM et les analyses ont porté principalement sur la période allant du 1^{er} janvier 2019 au 31 octobre 2021. Il est cependant possible que certaines des informations obtenues concernent des situations à l'extérieur de cette période.

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



- ↪ Norme canadienne de missions de certification 3001, « Missions d'appréciation directe »
- ↪ Norme canadienne de 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 l'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 gestion de la masse salariale et des affectations du personnel policier du SPVDM. Ce portrait favorisera la compréhension et un meilleur positionnement des constats présentés dans les sections suivantes du rapport. Il reflète notre compréhension du processus actuel suivant nos analyses de la documentation de la Ville.

Description du processus

Les entretiens menés avec la direction du SPVDM, la Direction finances et trésorerie, la Direction des ressources humaines de la Ville et la Direction générale ainsi que les documents fournis par les intervenants rencontrés, ont permis de dresser un portrait à haut niveau des éléments clés du processus de gestion des ressources humaines du SPVDM, à savoir la préparation et le suivi budgétaires, l'affectation du personnel ainsi que la saisie et le traitement de la paie. Les grandes étapes de ces processus sont détaillées ci-après.

Intégration du SPVDM dans la gestion municipale

En conformité avec la volonté du conseil municipal et de la Direction générale, la gestion administrative du SPVDM doit respecter les mêmes encadrements fonctionnels en matière de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles que les autres directions de la Ville.

Préparation et suivi budgétaires

Chaque direction de la Ville est responsable de préparer son budget et ses estimations, à l'exception du budget des salaires, pour lequel seuls les ajouts demandés sont communiqués à la Direction finances et trésorerie. À cet effet, en 2021, la Direction des finances a rédigé une note de service à l'intention des directions contenant la mention suivante : « Pour les salaires, veuillez nous identifier vos besoins supplémentaires (s'il y a lieu) pour la prochaine année avec votre budget ». Au cours de l'exercice de planification budgétaire, la technicienne à la paie de la Direction finances et trésorerie prépare le budget des salaires de chaque direction dans un tableur électronique. Elle effectue une analyse des différents paramètres (salaire, changements d'échelons en cours d'année, personnel temporaire, temps supplémentaire, etc.) pour chaque poste en considérant les exigences de la convention collective. Le fichier du tableur électronique est ensuite importé dans le module du budget du système comptable.

La directrice finances et trésorerie rencontre chaque directeur vers la fin de l'été afin de valider le budget des autres charges et d'y apporter des modifications au besoin. Une fois le budget finalisé, une rencontre a lieu avec chaque direction et la directrice finances et trésorerie afin d'examiner la proposition de budget avec la direction générale. Chaque directeur est ensuite invité à présenter aux élus le budget proposé pour son secteur. Cette étape précède la séance du conseil municipal où l'adoption du budget de la Ville a lieu.

La Ville de Mercier ayant opté pour une gestion décentralisée du budget, la Direction finances et trésorerie assure un contrôle général des dépenses et du suivi budgétaire global, mais elle considère qu'il incombe à chaque directeur d'assurer le respect de son budget en effectuant le suivi de ses écarts à l'aide du système comptable. La nouvelle responsable de la Direction des finances et trésorerie assure toutefois qu'elle demeure disponible pour apporter son soutien aux directions selon les besoins manifestés.

Affectation du personnel

En début d'année, à l'aide d'un tableur électronique, la direction du SPVDM prépare un fichier des horaires quotidien de son personnel permettant à chaque policier de consulter son horaire individuel. Ce fichier conçu à l'interne comprend l'horaire de base de tous les membres du SPVDM pour l'année entière, lequel est établi en respectant les exigences de la convention collective. Pour les membres de la division de la surveillance du territoire (DSO), soit les sergents de relève et les patrouilleurs (18 policiers sur 23 en 2020¹⁰), l'horaire de base est constitué de quarts de travail de 12 heures selon une séquence rotative déterminée comprenant une alternance de relèves de nuit et de jour. L'accès aux modifications du fichier est réservé aux membres de l'état-major.

Pendant l'année, les membres de la direction consignent dans le fichier du tableur électronique les exceptions à l'horaire de base à mesure qu'elles surviennent. Ces exceptions, à savoir les absences, les formations, les affectations en remplacement et le temps supplémentaire, sont toutes préalablement approuvées par la direction au moyen de formulaires papier. Depuis novembre 2020, un fichier électronique distinct est également alimenté par la direction à des fins de reddition de comptes au conseil municipal. La direction y consigne à la fois les motifs du temps supplémentaire et les heures réalisées à ce titre.

Lors des absences du personnel, situation fréquente en raison du nombre de congés prévus dans la convention collective¹¹ ou des formations, les remplacements sont effectués selon une liste de rappel conforme aux exigences de la convention. La convention autorisant seulement une absence à la fois par équipe ou par division¹², chaque policier absent doit être remplacé. Selon le compte-rendu préparé par le SPVDM, les remplacements sont majoritairement effectués par les policiers permanents, ce qui engendre du temps supplémentaire.

Saisie et traitement de la paie

Bien que les périodes de paie comprennent deux semaines, la saisie des données de paie est effectuée chaque semaine. La secrétaire du SPVDM saisit les données de paie pour l'ensemble du personnel du service, à l'exception de l'état-major, dans le logiciel *EmployeurD* de Desjardins. Cette tâche nécessite le croisement d'informations provenant du tableur électronique des horaires et affectations avec les formulaires papier des absences et du temps supplémentaire¹³. La secrétaire ajoute des notes explicatives dans la fiche électronique de chaque employé au moment de la saisie dans le logiciel.

¹⁰ Ceci exclut l'état-major, soit le directeur, le directeur adjoint et deux cols blancs (secrétaires). Source : Ville de Mercier, *Rapport des activités 2020*.

¹¹ Art. 5.3 de la convention : Chaque policier de la DSO a 156 h de congés mobiles par année en sus de ses vacances annuelles et congés fériés.

¹² Art. 5.6 et 5.8 de la convention.

¹³ En raison des exigences de la convention collective et des limitations du logiciel, le temps saisi ne correspond pas au temps réellement travaillé par les policiers. Par exemple, la convention veut que les policiers soient toujours payés 40 h (art. 5.1) peu importe s'ils sont dans leur semaine de travail prévue de 36,

Une fois les données enregistrées dans le système, celles-ci sont approuvées par la direction du SPVDM. Elles sont ensuite passées en revue par la technicienne à la paie de la Direction finances et trésorerie en les comparant aux notes de saisie de la secrétaire du SPVDM et aux exigences de la convention. Lorsqu'une situation soulève des questions quant à son exactitude ou son traitement, les éléments litigieux sont envoyés par courriel à la secrétaire du SPVDM. Celle-ci doit alors demander au supérieur immédiat de retirer l'approbation des feuilles de temps en cause afin qu'elle puisse procéder aux corrections. Ces situations restent toutefois peu communes. Le rapport de transactions de paie est enfin révisé par la Directrice finances et trésorerie avant l'envoi électronique des données à Desjardins.

40, 42 ou 48 h. De plus, le logiciel ne permet pas la saisie d'intervalles d'heures travaillées, ce qui fait que la secrétaire doit calculer mentalement les heures de prime de nuit applicables pour chaque quart. Elle doit également calculer manuellement les congés déduits dans la banque pour la 1^e semaine de paie, puisque le système ne les déduit pas automatiquement pour la 2^e semaine.

GRILLE DIAGNOSTIQUE

Définition des indices

La description des constats présentés dans la grille diagnostique est accompagnée de celle des impacts qui y sont associés. Les recommandations que nous proposons y sont jointes. Ces recommandations sont classées selon les quatre indices suivants :

4.1 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

4.2 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

4.3 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

4.4 Indice relatif à l'évaluation du critère 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

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

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES CRITÈRES
CRITÈRE 1 : LA PRÉPARATION ET L'EXÉCUTION DU BUDGET DE RÉMUNÉRATION DES EMPLOYÉS DU SPVDM SONT RÉALISÉES AVEC RIGUEUR				
<p>1.1 Planification budgétaire de la masse salariale</p> <p>La Direction finances et trésorerie établit le budget de rémunération de chacun des services par un calcul de salaire estimé distinct pour chaque employé en fonction du poste occupé. Bien que ce calcul soit réalisé avec rigueur, nous avons constaté qu’il ne prend pas en compte toutes les spécificités relatives au SPVDM selon le moment de l’année où elles se produiront (par exemple, les événements spéciaux, les formations) et qu’il n’y a pas de comparaison avec les horaires réels.</p> <p>Nous avons observé que l’outil budgétaire répartit les charges linéairement sur l’année, plutôt qu’en fonction de chacune des périodes selon l’horaire prévu des policiers et des autres employés.</p> <p>En plus des horaires conventionnés des policiers permanents, lesquels engendrent du temps supplémentaire incompressible, une banque de temps supplémentaire (en \$) est ajoutée au budget. Bien que la Ville mentionne qu’elle identifie les besoins de remplacement en fonction des différents motifs d’absence afin d’établir les budgets alloués, il n’y a pas de prévision des heures requises jumelée à une analyse des heures réelles des années antérieures ou un horaire hebdomadaire détaillé.</p>	<p>Le processus de planification budgétaire actuel ne permet pas de confectionner un budget annuel de rémunération suffisamment précis permettant ensuite une comparaison avec les horaires réels.</p> <p>Le fait que le montant du budget salarial soit réparti également entre les périodes de paie de l’année, alors que le rythme des activités du SPVDM comprend des variations significatives selon les moments de l’année, ne permet pas une identification rapide des écarts ni une gestion efficace de ceux-ci.</p>	<p>Élaborer le budget de la masse salariale en prenant en compte la réalité et les contraintes spécifiques du SPVDM et en documentant les hypothèses de calcul retenues.</p> <p>Favoriser une gestion combinée des heures et des montants par période de paie, de même qu’une répartition budgétaire selon le rythme des activités dans l’année.</p>	<p>Le but d’un budget est d’identifier les éléments récurrents des éléments exceptionnels et ainsi prévoir les sommes en conséquence. Le temps supplémentaire relatif au fort roulement du personnel demeure à notre avis un élément qui ne doit pas être récurrent et sur lequel le SPVDM en collaboration avec la direction générale et les ressources humaines doivent trouver des solutions stratégiques pour réduire les coûts relatifs à cette situation. Par conséquent, le budget est établi en fonction des effectifs qui doivent être en place, permanents ou temporaires. Si un temporaire doit remplacer un permanent, il va de soi qu’il y aura un écart entre le budget et le réel expliqué par ce transfert d’effectif. Toutefois, au global, le budget est exact, car la diminution du salaire du permanent comble l’augmentation du salaire du temporaire en remplacement.</p>	   <p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">1</p>

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES CRITÈRES
<p>1.2 Exécution et suivi du budget</p> <p>Bien qu'un rapport de suivi budgétaire destiné aux directeurs soit disponible dans l'application comptable, ce rapport n'est pas l'objet d'une analyse systématique et régulière pilotée par la Direction finances et trésorerie</p> <p>Au cours de la période étudiée, il y a eu peu d'échanges avec le directeur du SPVDM à ce sujet et aucune reddition de comptes du Service n'a été exigée à intervalles réguliers.</p> <p>Par ailleurs, le processus de suivi budgétaire n'est pas documenté.</p>	<p>Sans un processus de suivi budgétaire formel et la disponibilité de rapports adéquats, la gestion proactive par le SPVDM des situations générant des écarts budgétaires est difficile à réaliser.</p> <p>L'évaluation de la performance budgétaire du SPVDM ne peut être réalisée avec toute l'efficacité et l'objectivité requises.</p>	<p>Mettre en œuvre une démarche de suivi des écarts et de la performance en comparaison avec les sommes allouées au SPVDM.</p> <p>Tout en visant l'autonomie de chaque service, assurer un accompagnement des gestionnaires du SPVDM dans l'appropriation des outils de suivi budgétaire mis à leur disposition.</p> <p>Il convient de mentionner :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qu'au cours de l'automne 2021, les rapports de suivi budgétaires ont été rendus accessibles aux gestionnaires du SPVDM - Qu'à partir de l'année 2022, la Direction finances et trésorerie envisage d'apporter des améliorations au processus, par exemple avec un accompagnement plus personnalisé de chaque directeur et des outils permettant un suivi trimestriel autonome plus formel de l'exécution du budget. 	<p>Depuis l'arrivée de la nouvelle directrice des finances en août 2021, les suivis budgétaires et la reddition de comptes seront faits dans les règles de la pratique comptable municipale. La loi exige une reddition de comptes en novembre, mais la directrice des finances aura pour pratique de fournir cette information chaque trimestre et de suivre l'évolution de mon budget de façon mensuelle.-La direction du SPVDM assurera donc le suivi de son budget maintenant que les problèmes informatiques qui l'en empêchaient sont réglés ou sur le point de l'être.</p> <p>Le processus de suivi budgétaire fait le reflet de tout élément qui diffère d'avec le budget original et ce processus n'est pas nouveau à Mercier.</p>	   <p style="text-align: center;">1</p>
ÉVALUATION DU CRITÈRE 1				
<p>Bien que la Ville s'acquitte de sa responsabilité en ce qui concerne la confection d'un budget annuel des revenus et des charges du SPVDM, ses pratiques en matière de planification et d'exécution du budget présentent un potentiel d'amélioration.</p> <p>Nos travaux démontrent que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Ville ne dispose pas d'outils de planification budgétaire permettant d'établir un budget de la masse salariale du SPVDM qui prenne en compte les réalités du SPVDM, comme les horaires atypiques et les règles de la convention collective (constat 1.1) - Le suivi budgétaire des activités du SPVDM n'est pas réalisé systématiquement (constat 1.2) 				

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES CRITÈRES
CRITÈRE 2 : L'AFFECTATION DU PERSONNEL PERMANENT ET TEMPORAIRE DU SPVDM ET SON SUIVI, DE MÊME QUE LE RECOURS OU NON AU TEMPS SUPPLÉMENTAIRE SONT RÉALISÉS AVEC UN SOUCI D'ÉCONOMIE ET ILS SONT SOUTENUS PAR DES INDICATEURS DE GESTION				
<p>2.1 Décisions d'affectation et de remplacement</p> <p>La gestion des affectations et du temps supplémentaire est réalisée en conformité avec la convention collective en vigueur, mais seulement au moment où les nécessités de remplacement ou d'aménagement des horaires apparaissent plutôt que dans une perspective de planification sur une période plus longue.</p> <p>La taille des équipes, laquelle est prévue dans la convention collective en vigueur, fait en sorte que la très grande majorité des absences est associée à une demande de remplacement.</p> <p>Les remplacements sont majoritairement effectués par les policiers permanents. Chaque décision est appuyée par une documentation uniforme et est approuvée selon les règles en vigueur dans le Service.</p>	<p>Les heures payées en temps supplémentaire correspondent à des besoins ou des situations qui sont adéquatement justifiés, notamment par leur conformité aux règles de convention collective.</p> <p>Les heures ajoutées à l'horaire pour des affectations ou du temps supplémentaire peuvent augmenter les dépenses salariales par rapport au budget, considérant que la planification budgétaire pour ces types de rémunération n'est pas établie à d'un calendrier détaillé des heures qui seront vraisemblablement requises (voir mention à propos de la confection du budget à l'item 1.1).</p> <p>Les remplacements réalisés par le personnel permanent engendrent un volume de temps supplémentaire supérieur à celui prévu au budget.</p>	<p>Intégrer la planification des horaires et des affectations du SPVDM au processus budgétaire, si possible en maintenant en tout temps un horizon d'une année.</p> <p>Monitorer les motifs d'affectation et de remplacement du personnel du SPVDM, de même que les heures et les coûts qui y sont associés, en s'assurant de concilier ces informations avec celles provenant d'autres sources, comme la base des données de la paie.</p> <p>Revoir les stratégies d'attraction du personnel temporaire en visant la stabilisation des effectifs afin de disposer d'un personnel suffisant pour combler les remplacements prévus. Note : Le Directeur du SPVDM et la direction des ressources humaines ont amorcé une réflexion à ce sujet à l'automne 2021.</p>	<p>La Ville a débuté un processus de promesse d'embauche pour deux postes. Ce processus permettra d'assumer le coût de la formation à l'ENPQ pour les deux candidats retenus en échange de trois années d'engagement au sein du SPVDM. L'analyse des critères favorisant la rétention des policiers engagés a déjà été réalisée et une visite des établissements collégiaux offrant la formation professionnelle de policier est déjà programmée.</p>	   2
<p>2.2 Documentation, suivi et analyse des activités</p> <p>Le SPVDM prépare un tableau (tableur électronique) exposant les horaires réels des employés du service. Ce tableau ne fait pas l'objet d'une analyse des écarts par rapport à l'horaire initial, que ce soit pour l'année ou selon une autre fréquence. Il n'y a pas de tableau de suivi ni d'analyse des affectations du personnel permanent et temporaire.</p>	<p>Sans une analyse des résultats par rapport à la prévision ou aux motifs d'affectation, le SPVDM ne peut démontrer que la gestion est réalisée avec un souci d'économie sur le plan des affectations de personnel et du recours au temps supplémentaire.</p>	<p>Préparer des analyses permettant un suivi comparatif des activités du SPVDM, en heures et en montants, par exemple avec le budget et les résultats des années antérieures ou encore en fonction des motifs associés aux affectations et aux remplacements.</p>		   2 et 3

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES CRITÈRES
<p>2.3 Reddition de comptes</p> <p>Le SPVDM n'est pas tenu de préparer une reddition de comptes formelle des affectations du personnel permanent et temporaire ni du temps supplémentaire effectué.</p> <p>Le SPVDM ne dispose d'aucun outil informatisé qui rassemble et permette de comparer le budget salarial, l'affectation des employés et la paie.</p> <p>Depuis novembre 2020, le SPVDM prépare, au moyen d'un tableur électronique, un tableau de suivi journalier du temps supplémentaire effectué et distribué par motif.</p> <p>En novembre 2021, le SPVDM a produit un rapport détaillant les motifs de recours au temps supplémentaire et les volumes observés de janvier à novembre 2021. Il y est indiqué qu'environ 90 % du temps supplémentaire ne pouvait être évité. Toutefois, comme le total de ce rapport est différent du temps supplémentaire compilé dans l'application de paie, le constat n'a pu être validé.</p>	<p>En ne signifiant pas explicitement ses attentes en matière de reddition de comptes de la part du SPVDM, la Ville ne dispose pas de toute l'information nécessaire permettant d'apprécier la gestion économique de la masse salariale de ce secteur d'activités.</p> <p>Les informations utilisées dans le rapport préparé par le SPVDM ne faisant pas l'objet d'une validation avec les autres sources disponibles, le portrait brossé n'est par conséquent ni exact ni exhaustif.</p> <p>L'absence d'intégration des différents outils augmente le temps de traitement lors de la confection des analyses et le risque que des erreurs ne s'y glissent.</p>	<p>Déterminer le format et la fréquence de la reddition de comptes du SPVDM au regard de sa masse salariale et éventuellement de ses autres charges.</p> <p>Outiller adéquatement le SPVDM afin qu'il puisse rendre compte de ses activités selon les paramètres déterminés et avec efficience.</p>	<p>Ces informations et processus de suivi des différents éléments sont déjà débutés.</p>	   <p>2 et 3</p>
<p>2.4 Indicateurs de gestion</p> <p>Bien que la Ville ait entamé un processus d'élaboration d'un tableau de bord, lequel devrait prévoir des indicateurs de gestion pour toutes les directions, nous n'avons pu constater que, pendant la période couverte par nos travaux d'audit, le SPVDM disposait d'indicateurs de gestion portant sur sa masse salariale et comportant des cibles – par exemple en heures par équipe, par catégorie de rémunération, avec des taux de remplacement, etc.–, des échéances et des actions à poser au regard des résultats obtenus.</p>	<p>L'absence d'indicateurs nuit à la gestion efficace et efficiente des activités du SPVDM. Sans eux, le suivi des résultats n'est pas optimal, parce qu'il n'est pas possible de mesurer l'amélioration de la performance.</p>	<p>Établir les indicateurs de gestion adaptés sur lesquels la performance du SPVDM pourra être évaluée concernant non seulement le respect du budget alloué, mais plus particulièrement les résultats associés à la masse salariale.</p>		   <p>2</p>

CONSTATS

IMPACTS

RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA VILLE DE
MERCIER

INDICES
CRITÈRES




ÉVALUATION DU CRITÈRE 2







Le SPVDM ne dispose pas d'outils d'analyse permettant de démontrer que l'affectation de son personnel et le recours au temps supplémentaire sont réalisés avec économie. Ces activités ne sont pas soutenues par des indicateurs de gestion.





Nos travaux ont permis de constater que :

- L'affectation du personnel du SPVDM et le recours au temps supplémentaire respectent les paramètres de la convention collective (constat 2.1)
- Le SPVDM ne prépare pas d'analyse comparative des affectations et du temps supplémentaire avec le budget ou les années antérieures (constat 2.2)
- Les paramètres de la reddition de comptes et du suivi de la performance à travers des indicateurs de gestion ne sont pas définis pour le SPVDM (constats 2.3 et 2.4)



CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES CRITÈRES
CRITÈRE 3 : LES PROCESSUS DE SAISIE, D'APPROBATION ET DE REDDITION DE COMPTES DES ACTIVITÉS LIÉES À LA GESTION DES HORAIRES ET DE LA PAIE DU SPVDM FAVORISENT L'UTILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES HUMAINES ET MATÉRIELLES				
<p>3.1 Compilation des données</p> <p>Bien que la direction générale ait mandaté un comité au printemps 2021 pour analyser et proposer des outils technologiques nécessaires afin de faciliter la gestion de la paie, la majorité des formulaires étaient toujours en format papier au moment des travaux d'audit. Ces formulaires doivent être remplis à la main, puis autorisés de la même façon. Les activités de saisie des heures travaillées sont réalisées manuellement et nécessitent un investissement de temps considérable chaque semaine.</p> <p>Les outils informatisés mis à la disposition du SPVDM ne sont pas adaptés aux règles de la convention collective en vigueur, à la gestion d'horaires atypiques et des primes d'inconvénient associées à des plages horaires spécifiques.</p>	<p>La multiplicité des formulaires manuels et l'absence de solutions informatisées intégrées et adaptées nuisent à l'efficacité de la saisie et du traitement de l'information concernant la paie du SPVDM.</p> <p>La saisie des heures à rémunérer, d'abord manuelle, puis informatisée, allonge le temps de traitement (duplication d'activité).</p>	<p>Revoir le processus de compilation et de saisie des données (heures et autres) de manière à favoriser un traitement automatisé des horaires approuvés, des heures à rémunérer et des autres renseignements nécessaires au traitement de la paie.</p> <p>Envisager l'utilisation d'applications logicielles plus optimales (par exemple, une application déjà connue comme Excel ou encore une application logicielle de paie adaptée, sur la base d'une analyse coûts-bénéfices) permettant notamment d'éviter des saisies manuelles et la duplication d'activités. De telles applications pourront offrir la possibilité d'obtenir des rapports de gestion adaptés comme mentionné dans la section 2 des constats.</p>	<p>La direction générale a mandaté un comité au printemps 2021 pour analyser et proposer les outils technologiques nécessaires afin de faciliter la gestion de la paie et les analyses nécessaires par la suite. Ce comité présentera à la Direction générale et à l'équipe de direction différentes solutions en début février prochain pour une mise en place au printemps prochain.</p> <p>Nous avons choisi un nouveau logiciel (ICO) qui va permettre de faciliter le traitement de la paie des policiers. Ce logiciel sera implanté début 2023.</p>	   <p>3</p>

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES CRITÈRES
<p>3.2 Saisie des données</p> <p>Contrairement à ce qui est observé dans d'autres directions, les employés du SPVDM ne saisissent pas et ne valident pas leurs informations de paie individuellement dans l'application de paie.</p> <p>Actuellement, une seule ressource du SPVDM dispose d'une expertise dans la codification des données dans l'application.</p> <p>La procédure de réexécution de la saisie des données de paie d'un échantillon d'employés a permis de démontrer que la tâche de saisie des données de la paie est laborieuse, qu'elle nécessite des ressources formées, un degré d'attention soutenu et un investissement en temps considérable par rapport au nombre de dossiers traités. Les données saisies ne correspondent pas directement au temps travaillé. L'employée responsable de la saisie doit effectuer une « gymnastique » pour que l'application de paie produise un résultat attendu qui soit conforme à la convention collective.</p>	<p>Concernant la déclaration et la validation des heures à rémunérer, les employés du SPVDM n'assument pas une responsabilité équivalente lorsque comparée à celle des autres employés de la Ville, ce qui peut contribuer à créer un sentiment d'iniquité entre les directions.</p> <p>La dépendance vis-à-vis une ressource experte dans la saisie et la validation des informations de la paie constitue un risque pour la continuité des activités administratives du SPVDM.</p>	<p>Envisager l'utilisation d'une application logicielle (par exemple, une application déjà connue comme Excel ou encore une application logicielle de paie adaptée, sur la base d'une analyse coûts-bénéfices) permettant aux employés du SPVDM de valider leur propre horaire de travail approuvé, tout en évitant la duplication de la saisie des données.</p> <p>Former une seconde personne au traitement de la paie du personnel du SPVDM et étudier la possibilité de répartir les tâches actuelles de manière à maintenir à jour l'expertise développée.</p>	<p>Voir les notes précédentes à 3.1</p>	   <p>3</p>
<p>3.3 Approbation des heures rémunérées</p> <p>Bien que des processus d'approbation par les cadres de chaque direction soient déjà prévus, l'autorisation des données saisies dans le logiciel de paie n'est pas précédée d'une vérification approfondie des renseignements à approuver.</p> <p>Le temps requis pour arriver à effectuer une véritable validation précédant l'approbation des données de paie est considéré comme trop important par les cadres, ce qui les incite à omettre cette étape ou à la réaliser très superficiellement.</p>	<p>L'absence d'une validation adéquate des données de paie par les gestionnaires avant qu'ils y apposent leur approbation ouvre la porte à des erreurs, incluant des primes inexactes et le paiement d'heures en trop ou pour un motif autre que celui prévu.</p> <p>L'utilisation d'un logiciel de paie non adapté à la situation est une source d'inefficience et elle contribue aussi à l'omission d'appliquer des contrôles internes essentiels.</p>	<p>Revoir les mécanismes d'approbation des données de la paie du SPVDM de manière à favoriser leur application uniforme et continue par les gestionnaires.</p> <p>Rendre la saisie des données plus transparente en utilisant un logiciel adapté, de manière à faciliter la validation par les gestionnaires.</p>	<p>Ce qui est énoncé à 3.1 devrait régler cette situation</p>	   <p>3</p>

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE MERCIER	INDICES CRITÈRES
<p>3.4 Manque de contrôles automatisés</p> <p>Le processus de saisie et de traitement des données de paie présente très peu de contrôles préventifs automatisés permettant de gérer les règles imposées par la convention collective.</p> <p>Ceci inclut par exemple les primes d'inconvénient (nuit ou autre), la répartition entre le temps régulier et le temps supplémentaire et le suivi de la banque de vacances et de fériés à l'intérieur de la période de paie.</p>	<p>Des erreurs de codification de la paie peuvent passer inaperçues avant l'envoi pour le traitement externe. La correction des erreurs requiert ensuite un retraitement de l'information et l'intervention de plusieurs personnes. Il en résulte une augmentation du temps consacré à l'activité, mais sans valeur ajoutée.</p>	<p>Envisager l'utilisation d'une application logicielle (par exemple, une application déjà connue comme Excel ou encore une application logicielle de paie adaptée, sur la base d'une analyse coûts-bénéfices) permettant notamment d'éviter des saisies manuelles et de programmer les paramètres de la convention collective afin que les règles puissent être appliquées automatiquement.</p>	<p>Voir les notes précédentes à 3.1</p>	   <p>3</p>
<p>ÉVALUATION DU CRITÈRE 3</p>				
<p>Les processus de saisie, d'approbation et de reddition de comptes des activités liées à la gestion des horaires et de la paie font appel à de nombreuses activités manuelles présentant à la fois des inefficiences significatives et des contrôles internes qui peuvent s'avérer inefficaces.</p> <p>Nos travaux démontrent que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le processus de compilation des données de paie se fait au moyen de nombreux formulaires manuels, ce qui nuit à son efficacité en engendrant des duplications d'activités (constat 3.1) - Le logiciel de paie n'est pas adapté à la réalité du SPVDM, laquelle comprend des horaires atypiques et des règles de convention collective particulières (constat 3.1) - Le SPVDM dépend d'une ressource experte unique dans son service pour réaliser l'exercice, souvent complexe, de codification des données dans le logiciel de paie (constat 3.2) - Les données de paie sont autorisées sans une validation adéquate par les gestionnaires du SPVDM (constat 3.3) - Le processus ne contient pas suffisamment de contrôles préventifs automatisés permettant d'assurer l'application des règles de la convention collective (constat 3.4) <p>En bref, le processus actuel de gestion de la masse salariale et de la paie du SPVDM n'assure pas une utilisation efficace et optimale des ressources.</p>				

OPINION GLOBALE

Nous avons rencontré l'objectif d'audit qui était de valider à quel point le processus de gestion de la masse salariale et des affectations du personnel policier du SPVDM permet d'utiliser ses ressources de manière efficace et efficiente en adoptant des pratiques administratives optimales. À notre avis, ce processus, bien qu'actuellement fonctionnel, présente un potentiel d'amélioration et d'optimisation des ressources de la Ville, comme en témoignent les recommandations que nous avons formulées et les commentaires de la Ville.

L'analyse du processus de gestion de la masse salariale et des affectations du personnel policier du SPVDM 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 des règles et des mécanismes prévus par la Ville. Par conséquent, les résultats de notre analyse 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 6 janvier 2022

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



ANNEXE A

À PROPOS DE L'AUDIT

À PROPOS DE L'AUDIT

Limites inhérentes associées au mandat

Notre opinion ne doit pas être extrapolée à la gestion d'autres types de processus ni 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 de la masse salariale et des affectations du personnel policier du SPVDM et du respect aux exigences prescrites dans des textes légaux et réglementaires à son égard. 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 de la masse salariale et des affectations du personnel policier du SPVDM, ainsi qu'à exprimer une conclusion quant à la conformité de la Ville, dans tous ses aspects importants, aux critères d'audit que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces critères sont basés principalement sur de saines pratiques de gestion auxquelles adhèrent les organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents le cas échéant.

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

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 gestion de la masse salariale et des affectations du personnel policier du SPVDM.

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 la *Norme canadienne de contrôle de qualité : 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.