



N° du rapport :	FIN-003-2023
N° du dossier :	
Sujet:	Examen du système et des processus financiers
Date de la réunion:	14 février 2023
Annexe(s):	A) Rapport Final de MNP

RECOMMANDATION(S)

1. Que le Conseil de la Municipalité de Casselman accuse réception du rapport administratif FIN—003-2023;

RECOMMENDATION(S)

1. That the Council of the Municipality of Casselman acknowledges reception of administrative report FIN—003-2023;

CONTEXTE

À l'automne 2021, la municipalité a fait une demande de subvention pour améliorer la fonction des finances au programme pour la modernisation au niveau municipal du ministère des Affaires municipales et du Logement.

Le 8 février 2022, la municipalité a accepté le contrat de subvention avec le règlement 2022-014. Le montant obtenu de la subvention pour ce projet était de \$101,760.

Le 10 mai 2022, la firme MNP fut choisie pour effectuer le travail à un coût de \$95,000.

Le 24 mai 2022, un comité ad hoc a été créé pour la révision des systèmes financiers. Ce comité avait pour but de définir le cadre et de suivre l'évolution de l'étude. Le comité était composé du directeur général, du trésorier, de la commis-comptable sénior et du maire.

Le 31 octobre 2022 eut lieu la dernière rencontre du comité, où la firme MNP a présenté une ébauche du rapport final.

Le 30 janvier 2023, la municipalité a reçu la copie finale du rapport.

ANALYSE

Le rapport complet fut mis à l'annexe A, toutefois, un résumé vous est fourni à même le rapport pour vous aider à en comprendre les principaux enjeux.

Résumé du rapport :

Observation (Page 8) :

Le rapport émet 6 observations:

1. Processus et procédure informelle

Il n'existe actuellement aucun cadre ou norme établis pour les processus financiers. Il a été noté que les choses sont faites « comme ils ont toujours été faits ». Casselman ne dispose pas de guides ou de manuels écrits pour informer les nouveaux employés sur les procédures, ce qui peut devenir un défi pour la Municipalité en matière de planification de la relève ou de formation polyvalente.

2. Abondance de processus manuel

Un des thèmes clés qui affecte actuellement tous les processus cartographiés par MNP est l'abondance d'étapes manuelles dans chaque processus. Par exemple, il y a la saisie manuelle des données, qui doivent ensuite être rentrées dans VADIM, pour ensuite se déplacer à la banque en personne pour déposer des chèques, etc.

3. Besoin de contrôle interne

Le service des finances semble avoir mis en place certains contrôles internes, mais ceux-ci pourraient gagner en efficacité en les introduisant plus tôt dans les processus. Il serait avantageux pour Casselman de mettre à jour ou d'élaborer des processus, qui incluraient des étapes de contrôle de la qualité. Cela standardiserait les processus, minimiserait les risques ou les erreurs humaines tout en permettant un meilleur contrôle de la qualité.

4. Numérisation

Au cours des séances de schématisation des processus, il a été noté que Casselman conserve la plupart de ses dossiers et de sa documentation en format papier. Il n'y a pas d'accès facile à l'information à moins qu'un employé ne sache déjà où l'information est stockée/archivée (par exemple, les nombreux documents Excel).

5. Séparation des tâches manquantes

Actuellement, pour chaque processus les tâches sont effectuées majoritairement par une seule personne. C'est assez courant dans les petits départements, mais il pourrait y avoir des avantages à séparer les tâches à plusieurs personnes différentes dans le but d'incorporer des mesures supplémentaires. En faisant cela, le contrôle interne s'en verra amélioré.



6. Politiques dépassées et non-appliquées

Le Département des finances a un certain nombre de politiques (achats, seuils, cartes de crédit). Cependant, ces politiques sont obsolètes ou elles ne sont pas appliquées. Il a été mentionné que la politique d'approvisionnement devrait être révisée pour mieux répondre aux besoins de la municipalité et améliorer l'efficacité du personnel administratif grâce à des politiques claires.

Recommandations (page 12-13):

Le rapport émet 6 recommandations :

1. Utilisation appropriée des contrôles internes

Des étapes supplémentaires de contrôle interne sont recommandées pour les processus suivants :

1. Le processus de taxation nécessite des procédures d'approbation à jour ;
2. Le processus d'eau et d'égouts nécessite une étape supplémentaire pour informer le directeur général des perspectives et/ou des changements des revenus prévus pour l'année ;
3. La séparation des pouvoirs est nécessaire pour les processus des achats, des comptes fournisseurs, de fin d'année et du département de loisirs.

2. Modernisation – Automatisation et Numérisation

La transition vers un système de documents numériques pourrait éliminer les étapes manuelles requises pour imprimer et classer les documents et réduire considérablement la quantité de documents égarés, diminuant ainsi les risques d'audit potentiel.

- L'utilisation du système sécurisé de partage de la municipalité (SharePoint) pourrait éliminer les risques liés à l'intégrité et à la sécurité des documents.
- Lors de l'utilisation de périphériques de stockage de données externes (par exemple, une clé USB), un mot de passe devrait être nécessaire pour empêcher tout accès indésirable.
- La première étape vers la numérisation devrait être l'instauration d'un processus d'approbation par courriel.
- Finalement, un nouveau système pourrait être mis en œuvre pour remplacer les cartes perforées traditionnelles et les feuilles de temps du traitement de la paie.

3. Processus du budget

Les chefs de service doivent être inclus dans le processus de création du budget pour créer un engagement envers leur budget et obtenir leur opinion concernant leur département. Tous les budgets départementaux doivent être révisés au moins une fois par an et transformés en prévisions pour l'année en cours. Les chefs de service doivent être informés des changements/contraintes budgétaires pour donner suite aux discussions avec le Conseil et au budget final. Ils seront alors responsables de respecter le budget tout au long de l'année.

4. Standardisation des activités

Des contrats standards devraient être préapprouvés pour réduire la charge de travail résultant de l'examen manuel de ceux-ci, tout en permettant des délais de traitement raisonnables. La mise en œuvre de protocoles de communication standard est nécessaire pour faciliter la transmission et le partage des documents.

5. Centralisation de la comptabilité, des rapports et réductions des tâches manuelles

La comptabilité devrait être centralisée à un seul endroit, dans le but d'éliminer l'entrée en double des données. Le système «Booking» ne devrait être utilisé que pour la gestion des contrats et des réservations. De plus, l'utilisation des paiements par virement électroniques, les chèques physiques et l'utilisation du courrier devraient être minimisés. Finalement, un rapport de fin de mois devrait être requis de la part de l'équipe des loisirs.

6. Formation et mise en oeuvre

Une formation de type « Cross-training » est essentielle pour s'assurer que les membres du personnel sont correctement formés et familiarisés avec les nouveaux processus. Une culture d'amélioration continue devrait être mise en place au fur et à mesure que l'application de ces nouveaux processus est mise en oeuvre. Les activités de formation des équipes sont bénéfiques en cas de départ d'un employé.

Politiques (Page 46) :

Le rapport fait mention de plusieurs politiques qui devraient être mises à jour :

Policy Name	Date of Policy
Politique Achat (F1)	2005
Purchasing Procedures (F2) - ENG	2005
Procedures Achat (F2)	2005
Politique de Placement (F3)	2005
Politique Depense (F4)	2007
Politique sur l'Utilisation des Cartes de Credits (F5)	N/A
Thresholds (F7)	2015
Asset Amortization (F8)	2015
Strategic Asset (F9)	2019



Recommandation technologique (Page 48-50):

Le rapport recommande de faire deux études supplémentaires relatives à l'information technologique à un montant de \$25,000 à \$50,000 chacune.

Plan d'implémentation (Page 51-54):

Le rapport précise que les facteurs de réussite de la mise en œuvre du rapport seraient les suivants :

Plan de gestion des actifs : Ce plan est à développer, ce qui renforcera le budget et uniformisera le processus budgétaire de maintien et de renouvellement des actifs à long terme;

Paie : Le processus de paie bénéficierait d'une évaluation des opportunités d'adoption d'un logiciel qui pourrait s'intégrer au système VADIM actuel ;

Formation : Élaborer un plan de formation et de déploiement de nouveaux processus qui échelonnera la mise en œuvre dans le temps, afin d'assurer la stabilité et le niveau de confort du personnel avec les processus mis à jour ;

Formation polyvalente «Cross-Training» : Des activités de formation «Cross-Training» doivent être mises en œuvre pour des tâches critiques afin de minimiser les risques de pertes de connaissances dues au départ ou à l'absence des employés (c'est-à-dire que plus d'un employé doit être formé pour chaque tâche) ; et

Technologie : L'évaluation technologique et le développement de la stratégie numérique augmenteront l'efficacité et amélioreront encore les processus.

Commentaires de l'administration:

Observation :

Au niveau des processus et procédures, la municipalité possède de nombreux documents pour les différentes tâches du service des finances. Ceux-ci ont été mis à jour pour être envoyés au consultant. Cependant, il est plus que probable qu'il manque des processus et procédures pour certaines tâches. Puisque la plupart de ces processus et procédures n'ont pas été mis à l'épreuve (par un autre employé) il est difficile de décrire leur efficacité.

En général, les observations de la firme MNP sont adéquates et soulèvent des problèmes qui existent au services des finances.

Recommandations

Certaines recommandations ont déjà été mises en place par l'administration, par exemple :

1. Création d'un courriel commun pour recevoir les factures des fournisseurs (page 27).

2. Des collants ont été mis sur les chèques qu'on envoie pour inciter nos fournisseurs à utiliser le paiement direct au lieu des chèques.
3. La plupart des procédures ont été mises à jour cet été avant de les envoyer au consultant
4. Un transfert de connaissance vis-à-vis du système de la paie a été fait cet été entre la commis-comptable sénior et le trésorier, afin de tester la procédure, et de s'assurer que deux employés soient capables de faire la paie.
5. Le processus budgétaire a subi beaucoup de changements, et certaines des recommandations ont déjà été mises en place. Par exemple, le budget de 2022 a eu droit à une mise à jour en septembre 2022. Un nouveau système a été créé pour faciliter l'entrée de données budgétaires et faciliter la création de prévisions.

Certaines recommandations correspondent aussi à une diminution des services au citoyen, par exemple, le retrait des transferts électroniques et de l'argent comptant comme mode de paiement.

Recommandation technologique :

Pour l'instant, la municipalité n'a tout simplement pas les moyens de se permettre d'autres études au niveau des finances.

Casselman utilise le système comptable ICity de Vadim software. Les principaux problèmes que la municipalité éprouve avec le système comptable, sont les suivants :

- Assistance technique déficiente chez Vadim Software ; la municipalité peut entrer en contact avec le fournisseur, mais les réponses peuvent parfois prendre quelques mois avant de nous revenir. Parfois, les questions ne sont jamais répondues
- Icity comprend plusieurs modules (Taxes, Eau et égouts, Permis, Salaire, Construction). La communication entre le module général (grand livre) et les différents modules se fait automatiquement. Toutefois il est difficile d'obtenir le détail des transactions faites à partir du module général. Nous perdons du temps à faire des recherches pour obtenir des précisions.
- Avec la rotation du personnel des dernières années, la municipalité n'a pas de champion de Icity à l'interne. La municipalité doit recourir plus qu'il ne le faudrait aux services d'aide technique de Vadim Software. Il y a très peu de documents de formation sur leur site internet et le coût pour une journée de formation est de \$3 000 par jour (formation de groupe avec plusieurs employés).
- ICity a des problèmes avec les connexions à distance. Cela entraîne des problèmes d'accès au système par les directeurs de services ou lors du travail à domicile. Pour contourner le problème, il faut utiliser de la virtualisation (prendre contrôle d'un ordinateur de l'hôtel de ville). C'est une solution mitoyenne parce que la municipalité n'est pas très bien équipée au niveau technologique.
- La facture de Vadim pour 2023 est de \$16,898.21 + TVH, à cela nous devons rajouter \$3 000 annuellement pour l'installation des mises à jour du programme. De plus, il peut y avoir des frais reliés à la demande de soutien technique.

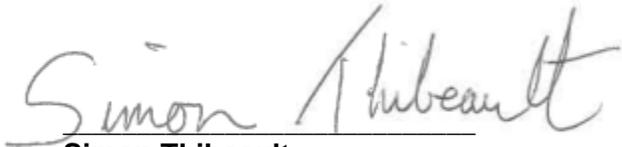
Il semble que la solution facile serait de changer Icity pour un autre logiciel. Cela représente un risque parce que Icity contrôle de nombreux systèmes. Les bogues de transition seront nombreux et la transition devra être échelonnée sur quelques années.

Par contre, Casselman n'est pas la seule municipalité à éprouver des problèmes avec le logiciel Icity. Plusieurs d'entre elles voudraient s'en éloigner. Il sera sans doute possible de se joindre au mouvement en ce sens, ou de suivre dans leurs traces une fois qu'elles auront fait le changement.

ALTERNATIVE

S/O

Préparé par :



Simon Thibeault
Trésorier

Révisée et approuvée pour la considération du Conseil par :



Yves Morrissette
Directeur général