

AUDIT DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

RAPPORT

# GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION

## Régie de récupération de l'Estrie



Ville de  
**Sherbrooke**

Bureau de la vérificatrice  
générale



## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. VUE D'ENSEMBLE.....</b>	<b>5</b>
1.1 SITUATION ACTUELLE.....	6
1.2 COMPOSITION ET REPRÉSENTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	7
1.3 RESSOURCES .....	7
<b>2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT.....</b>	<b>8</b>
2.1 RESPONSABILITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE .....	8
<b>3. RÉSULTATS DE L'AUDIT .....</b>	<b>9</b>
3.1 STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT ET PROCESSUS DE SURVEILLANCE .....	10
3.1.1 Structure de fonctionnement .....	10
3.1.2 Système de gestion comptable et financière .....	10
3.1.3 Règlement sur la gestion contractuelle.....	11
3.1.4 Gestion des contrats.....	12
3.1.5 Remboursement des frais de déplacement, de repas et de représentation.....	13
3.1.6 Politique d'utilisation du système informatique, du site Web, d'Internet et du courrier électronique.....	14
3.2 RÈGLES DE GOUVERNANCE.....	14
3.2.1 Mission, vision et valeurs .....	14
3.2.2 Planification stratégique et plan d'action .....	14
3.2.3 Rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la direction générale.....	14
3.2.4 Code d'éthique et de déontologie et déclaration d'intérêts et de personnes liées .....	15
<b>4. RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>16</b>
ANNEXE 1 - OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION .....	18

Dans ce rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.



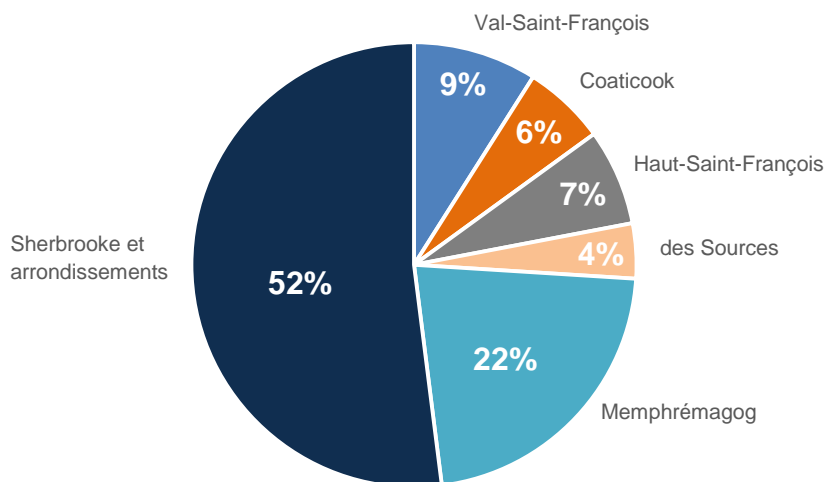
## 1. VUE D'ENSEMBLE

En 1991, la Ville de Sherbrooke implantait sur son territoire la collecte sélective des matières recyclables. Elle a été suivie, de 1992 à 1996, par d'autres municipalités de la région de l'Estrie.

En février 2000, la MRC de La Région-Sherbrookoise, la MRC de Coaticook et la MRC du Haut-Saint-François créaient la Régie de tri et de récupération de la région sherbrookoise. En 2007, 3 autres partenaires se sont ajoutés soit les MRC de Memphrémagog, du Val-Saint-François et des Sources.

Afin de mieux refléter le territoire couvert par ses activités, le nom « Régie de récupération de l'Estrie » (Récup Estrie) était officiellement lancé le 27 juillet 2010. Le graphique 1 présente la répartition du tonnage de matières récupéré par MRC participantes.

GRAPHIQUE 1 – RÉPARTITION (EN %) DU TONNAGE RÉCUPÉRÉ PAR MRC POUR L'ANNÉE 2019<sup>1</sup>



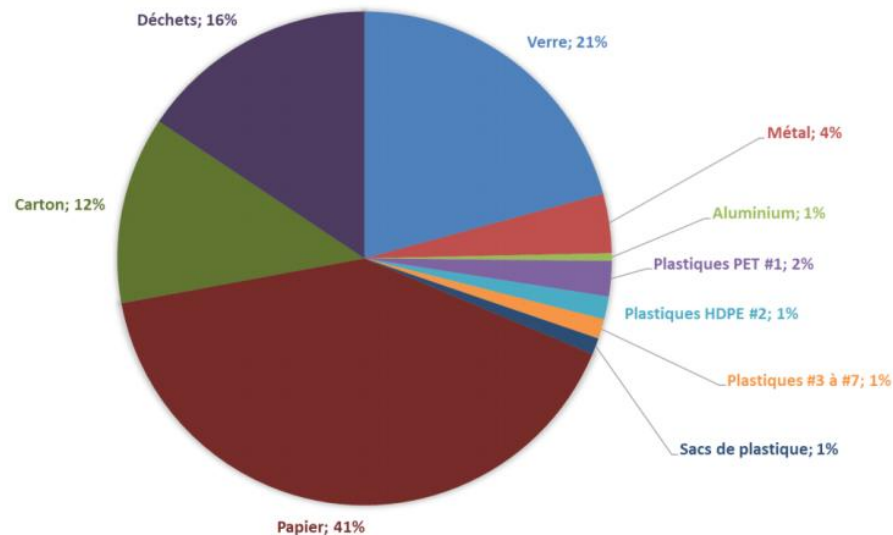
La Régie est responsable du tri des matières recyclables produites par plus de 200 000 personnes, en vue de leur mise en valeur. Par le biais de son centre de tri, plusieurs milliers de tonnes de matières recyclables bénéficieront d'une deuxième vie<sup>2</sup>.

Selon le dernier rapport statistique publié sur son site Web<sup>3</sup>, la Régie de récupération de l'Estrie a traité 31 303 tonnes en 2019. Le graphique suivant illustre la répartition des extrants du centre de tri au cours de cette même année.

<sup>1</sup> Site Web Régie de récupération de l'Estrie

<sup>2</sup> Site Web Régie de récupération de l'Estrie

<sup>3</sup> Site Web Régie de récupération de l'Estrie, Statistiques 2019 : <http://www.recupeestrie.com/wp-content/uploads/2020/02/statistiques-2019.pdf>

GRAPHIQUE 2 – RÉPARTITION DES EXTRANTS DU CENTRE DE TRI DE SHERBROOKE POUR L'ANNÉE 2019<sup>4</sup>

## 1.1 SITUATION ACTUELLE

La collecte sélective et la gestion des matières recyclables constituent des éléments importants pour assurer le développement durable de nos sociétés. Les enjeux et les défis liés à l'exploitation des centres de tri et à la réutilisation des matières sont complexes et en changements constants. La fermeture à l'exportation de certaines matières au marché chinois en 2017, suivi par l'Inde et d'autres pays asiatiques en 2018 et 2019, a bouleversé le marché et provoqué une chute des prix offerts pour les matières recyclables. Les exigences quant à qualité des produits s'étaient grandement resserrées et ceux-ci ne répondaient plus aux critères. Ces changements ont occasionné une augmentation des coûts d'opération des centres de tri, notamment pour augmenter la qualité des produits traités, et ont aussi généré une augmentation des frais associés à l'entreposage des matières, à la manutention et au transport. Ceci a eu pour effet de fragiliser la rentabilité de ces organismes.

En 2018, la Régie a mis fin au contrat de la compagnie qui, depuis 2009, opérait le centre de tri pour bris d'engagement. Actuellement, la Régie poursuit l'opérateur et son assureur pour une somme de 1 309 559 \$. Après avoir analysé la situation, la Régie a décidé de revoir sa structure et d'opérer elle-même le centre de tri.

Les intervenants municipaux, privés et gouvernementaux s'entendent pour dire que le système actuel de gestion des matières résiduelles et recyclables doit être revu et repensé. Le gouvernement du Québec a annoncé le 30 janvier 2020 sa décision d'élargir la consigne au verre et au plastique. Le 11 février 2020, le ministre de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques annonçait une modernisation du système de collecte sélective fondée sur le principe de la responsabilité élargie des producteurs. Le gouvernement prévoit l'entrée en vigueur de cette réforme à l'automne 2022 pour être pleinement opérationnelle en 2025.

<sup>4</sup> Site Web Régie de récupération de l'Estrie, Statistiques 2019 : <http://www.recupeestrie.com/wp-content/uploads/2020/02/statistiques-2019.pdf>

## 1.2 COMPOSITION ET REPRÉSENTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Régie compte, selon les termes de l'entente de partenariat, 2 délégués de la Ville de Sherbrooke et 1 délégué pour chacune des 5 MRC partenaires. Le 4 février 2020, le conseil d'administration de la Régie votait une résolution afin de demander à chacune des MRC membres d'adopter une résolution pour modifier les termes de l'entente les liant à la Régie, sa période de renouvellement, ainsi que le processus de vote pour la prise de décision. Une demande a été soumise au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation afin d'approuver une modification de l'entente inter-MRC en ce sens.

Selon les termes de l'entente modifiée, chaque délégué aura une voix. Pour qu'une décision positive soit prise, une majorité de voix positives devront être exprimées et le total des unités de logement attribuées aux représentants qui ont exprimé une voix positive devra équivaloir à plus de la moitié du total des voix attribuées aux unités de logement des représentants qui ont voté. C'est ce que l'on nomme la double majorité.

Les termes de l'entente qui se termine le 31 décembre 2020 pourront être prolongés pour une période de 5 ans et ainsi de suite, de 5 ans en 5 ans, à la date d'anniversaire de l'entente soit le 1<sup>er</sup> janvier.

## 1.3 RESSOURCES

Pour l'exercice 2020, la Régie de récupération de l'Estrie a adopté un budget prévoyant des revenus d'un peu plus de 5 M\$ dont 1,1 M\$ proviennent d'une facturation de 7 \$ par porte des MRC partenaires, 2,5 M\$ à titre de compensation et de subvention de Recyc-Québec et 1,5 M\$ proviennent de la vente de matières recyclables.

La Régie compte 58 employés.

## 2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*<sup>5</sup>, j'ai réalisé une mission d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la gouvernance et le cadre de gestion de la Régie de récupération de l'Estrie. J'ai réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCM 3001), ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenues par CPA Canada.

Mon audit visait à déterminer dans quelle mesure la Régie s'est dotée de règles de gouvernance appropriées et à m'assurer que le conseil d'administration de l'organisme a mis en place une structure adéquate et a mis en œuvre des processus de surveillance appropriés pour s'assurer de l'atteinte des objectifs, de la gestion des priorités, de l'efficacité des contrôles et de l'utilisation optimale des ressources de la direction.

Les travaux d'audit ont été réalisés auprès de la Régie de récupération de l'Estrie. Les procédés ont consisté principalement à réaliser des entrevues, à acquérir de l'information auprès des différents intervenants ainsi qu'à analyser les données extraites des systèmes d'information. Des procédés analytiques ont été appliqués et des tests de contrôle ont été réalisés.

Mon audit a porté principalement sur les activités des 3 dernières années d'opération soit 2017, 2018 et 2019. Mes travaux ont été réalisés de janvier à juillet 2020.

### 2.1 RESPONSABILITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit et elle peut émettre des recommandations. Pour ce faire, j'ai recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder ma conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Mon évaluation est basée sur les critères que j'ai jugés valables dans les circonstances. Ils sont présentés à l'annexe 1.

La vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ 1) et en conséquence, maintient un système exhaustif de contrôle qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

<sup>5</sup> Québec *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap-19, à jour au 1<sup>er</sup> juin 2020

### 3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

La Régie de récupération de l'Estrie a vécu d'importants bouleversements au cours des dernières années. En 2017, la Régie sous-traitait la totalité de l'opération de son centre de tri et ses effectifs se limitaient à 3 employés. Aujourd'hui, l'organisation opère elle-même le centre de tri et compte une soixantaine d'employés.

Au cours de cette même période, le marché de la revente des matières recyclables a été entièrement transformé à la suite de la fermeture des marchés asiatiques. Les annonces du gouvernement du Québec au début de l'année 2020 laissent présager des modifications au cours des prochaines années dans l'attribution des subventions qui ne seront plus seulement accordées sur les quantités de matières recyclables traitées. Les recycleurs devront, à court et moyen termes, s'assurer de la qualité du produit qu'ils traitent pour être compensés.

C'est dans cet esprit que le conseil d'administration de la Régie a décidé en 2019 d'investir 2,8 M\$ dans un projet d'acquisition et d'installation de tris optiques afin d'améliorer la qualité du papier recyclé. La machinerie a été installée en juin 2020 et est actuellement en rodage. La Régie espère ainsi pouvoir vendre à meilleur prix cette ressource, notamment sur le marché local.

Le conseil d'administration de la Régie de récupération de l'Estrie, dont le contrat avec les MRC membres venait à échéance le 31 décembre 2020, a procédé à des modifications quant à la structure de vote en implantant le vote avec la double majorité. Également, les renouvellements quinquennaux de l'entente intermunicipale permettront d'assurer une certaine stabilité à l'organisation.

Ainsi, la Régie a su relever les défis et a assuré la poursuite de ses opérations, et cela, même en contexte de pandémie. À la suite des importants changements dans les opérations et la gestion de l'organisme, le conseil d'administration a amorcé la transformation de la structure.

Les changements des 3 dernières années ont été faits à un rythme soutenu sans que l'on modifie les règles de gouvernance. Or, ces dernières n'ont pas été révisées par le conseil d'administration depuis 2010 et ne répondent plus aux standards actuels.

Si le conseil d'administration veut s'assurer que la Régie réalise de façon efficace et efficiente la mission qui lui est confiée par ses membres, il doit revoir les règles de gouvernance de l'organisation et mettre en place des processus de surveillance appropriés au contexte actuel pour s'assurer de l'atteinte des objectifs, de l'efficacité des contrôles internes et de l'utilisation optimale des ressources par la direction.

## 3.1 STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT ET PROCESSUS DE SURVEILLANCE

Voici les principaux constats que j'ai relevés concernant le cadre de gestion de l'organisme.

### 3.1.1 Structure de fonctionnement

Tel que mentionné précédemment, le nombre d'employés de la Régie est passé de 3 à 58 en 3 ans. L'activité principale de la direction avant 2018 consistait à superviser le sous-traitant qui gérait le centre de tri et à s'assurer du respect de son contrat. Désormais, l'administration gère toutes les facettes de l'entreprise notamment la gestion des ressources humaines, le traitement des matières premières, la gestion de la production et l'amélioration continue des procédés, la vente des matières recyclées et la recherche de nouveaux marchés, la gestion financière de l'organisme ainsi que les projets spéciaux, la reddition de comptes et le suivi des décisions du conseil d'administration. Ces tâches doivent s'accomplir dans un contexte de marché en mutation et on ignore encore quelles modifications seront apportées par le gouvernement du Québec dans les règles régissant le traitement des matières recyclables et les méthodes de compensation financière.

La structure administrative n'a pas été modifiée pour tenir compte de toutes ces nouvelles responsabilités. Actuellement, la directrice générale de l'organisme assume la plupart des tâches. Elle est assistée par un superviseur des opérations et un superviseur à l'entretien. Par ailleurs, la comptabilité est assurée par un contractuel à temps partiel.

Afin d'assurer le succès de l'organisation, la directrice générale devrait pouvoir compter sur une ressource compétente pour l'épauler dans ses tâches de gestion. Cette ressource pourrait notamment être responsable de la gestion financière, de la reddition de comptes et de la mise en place d'indicateurs de gestion. Également, cette ressource pourrait veiller au suivi et à la divulgation publique des informations sur la gestion contractuelle et autres renseignements requis par la loi et les autorités. Elle pourrait également soutenir les autres gestionnaires dans la réalisation de leurs objectifs.

### 3.1.2 Système de gestion comptable et financière

Actuellement, la comptabilité est tenue sur un fichier Excel « maison ». En juin 2020, la Régie s'est dotée d'un système comptable et financier intégré supporté par un logiciel reconnu possédant des contrôles sur l'intégrité des données et le suivi des transactions.

Cette acquisition était nécessaire et répondait à une recommandation à la suite de l'audit financier. La plupart de ces systèmes facilitent la reddition de comptes au conseil d'administration et réduisent la dépendance des utilisateurs envers un seul individu compte tenu de leur facilité d'utilisation. Par ailleurs, ces systèmes assurent l'intégrité et la traçabilité des données financières.

#### 3.1.3 Règlement sur la gestion contractuelle

L'article 468 de la *Loi sur les cités et villes* régit les règles applicables aux ententes intermunicipales. L'article 468.51 vient quant à lui soumettre les régies intermunicipales à la plupart des règles auxquelles une municipalité doit se plier quant à l'acquisition de biens et services, l'attribution de contrat et la divulgation publique des contrats accordés.

La politique de gestion contractuelle de la Régie date du 30 novembre 2010. Certains ajustements ont été apportés au cours des années pour tenir compte entre autres des mesures pour assurer le respect de la transparence et du processus de traitement des plaintes, mais la politique n'a jamais été revue dans son ensemble. Selon l'article 573.3.1.2., « toute municipalité doit adopter un règlement sur la gestion contractuelle<sup>6</sup> ».

Au moins une fois l'an, la municipalité doit déposer, lors d'une séance du conseil, un rapport concernant l'application de ce règlement. Toujours selon la Loi, la Régie est tenue de publier et de tenir à jour sur son site Internet une liste des contrats qu'elle conclut et qui comportent une dépense d'au moins 25 000 \$. Cette liste doit être mise à jour au moins une fois par mois. L'article 477.5 spécifie les renseignements requis<sup>7</sup>.

L'article 477.6 prévoit que la liste doit également être « publiée dans le système électronique d'appel d'offres approuvé par le gouvernement pour l'application de la *Loi sur les contrats des organismes publics*<sup>8</sup> ».

La Régie de récupération de l'Estrie contrevient à certaines de ces exigences principalement quant à la divulgation publique des contrats accordés sur son site Internet.

Le conseil d'administration a adopté le 17 juin 2014 le Règlement n° 14 déléguant à certains membres de la direction le pouvoir de faire une dépense ou de passer un contrat au nom de la Régie. Ce règlement doit toutefois être revu en fonction des nouvelles règles de gouvernance et pour

---

<sup>6</sup> *Loi sur les cités et villes*, article 573.3.1.2, mise à jour 1<sup>er</sup> juin 2020. « Ce règlement doit prévoir :

1. des mesures favorisant le respect des lois applicables qui visent à lutter contre le truquage des offres;
2. des mesures visant à assurer le respect de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme*;
3. des mesures ayant pour but de prévenir les gestes d'intimidation, de trafic d'influence ou de corruption;
4. des mesures ayant pour but de prévenir les situations de conflits d'intérêts;
5. des mesures ayant pour but de prévenir toute autre situation susceptible de compromettre l'impartialité et l'objectivité du processus de demandes de soumissions et de la gestion du contrat qui en résulte;
6. des mesures visant à encadrer la prise de toute décision ayant pour effet d'autoriser la modification d'un contrat;
7. des mesures pour favoriser la rotation des éventuels cocontractants à l'égard des contrats qui comportent une dépense de 25 000 \$ ou plus, mais inférieure au seuil de la dépense d'un contrat qui ne peut être adjugé qu'après une demande de soumissions publique en vertu de l'article 573 et qui peuvent être passés de gré à gré en vertu de règles adoptées en application du quatrième alinéa. »

<sup>7</sup> *Loi sur les cités et villes*, article 477.5, mise à jour 1<sup>er</sup> juin 2020. « Elle contient, à l'égard de chaque contrat, les renseignements suivants :

1. dans le cas d'un contrat qui comporte une dépense de 100 000 \$ ou plus, le prix du contrat tel que préalablement estimé par la municipalité conformément à l'article 477.4;
2. le prix du contrat, le nom de la personne avec laquelle il a été conclu et, s'il s'agit d'un contrat comportant une option de renouvellement, le montant total de la dépense prévue compte tenu de l'ensemble des options;
3. l'objet du contrat. »

<sup>8</sup> *Loi sur les cités et villes*, article 477.6, mise à jour 1<sup>er</sup> juin 2020. Elle doit publier également, « sur son site Internet :

1. en permanence, une mention concernant la publication visée au premier alinéa et un hyperlien permettant d'accéder à la liste prévue à l'article 477.5;
2. au plus tard le 31 janvier de chaque année, la liste de tous les contrats comportant une dépense de plus de 2 000 \$ passés au cours du dernier exercice financier complet précédent avec un même cocontractant lorsque l'ensemble de ces contrats comporte une dépense totale qui dépasse 25 000 \$.

La liste indique, pour chaque contrat, le nom de chaque cocontractant, le montant de la contrepartie et l'objet du contrat. »

tenir compte de la nouvelle réalité de l'organisme. Il doit également être diffusé sur le site Internet de l'organisme.

La Régie doit donc revoir son règlement de gestion contractuelle ainsi que celui lui permettant de déléguer le pouvoir de dépenser ou de passer un contrat. Elle doit également prendre les dispositions nécessaires pour diffuser sur son site Web les informations requises par la Loi.

#### 3.1.4 Gestion des contrats

Dans le cadre de mon audit, j'ai examiné 4 contrats importants qui ont fait l'objet d'appels de soumissions pour en vérifier la conformité à la *Loi sur les cités et villes*.

La majorité des éléments vérifiés respectaient la Loi. Toutefois, des améliorations doivent être apportées pour ce qui est de la tenue du registre des visites et du registre des ouvertures de soumissions. Deux des 4 soumissions vérifiées accusaient des non-conformités dues à des registres incomplets, soit par l'absence de signature ou l'absence de registre.

Des lacunes ont été constatées concernant les estimations budgétaires. Or, selon l'article 477.4, une estimation budgétaire doit être effectuée pour tout contrat comportant une dépense de 100 000 \$ et plus. L'estimation budgétaire est nécessaire à plusieurs égards, notamment pour la prise de décision à l'effet d'aller de l'avant ou non dans la réalisation d'un projet et pour juger de l'adéquation de la soumission au moment de l'acceptation.

Seule une demande de soumission présentait une estimation budgétaire jugée adéquate. Pour 2 des 4 demandes de soumissions, l'estimation budgétaire était incomplète ou absente.

#### Location d'entrepôt

La Régie a procédé de gré à gré avec la demande d'achat, sans appel d'offres via le système SEAO. La direction explique cette prise de position par l'urgence de la situation et la disponibilité des soumissionnaires pratiquement absente. Cette situation a trait à la location d'un entrepôt de 70 000 pi<sup>2</sup> pour une durée de 6 mois à raison de 35 000 \$ par mois, plus les taxes applicables, et incluait l'utilisation de matériel roulant. Cet événement faisait suite au départ du sous-traitant qui opérait l'usine. En réalité, la somme versée pour la location des entrepôts et des services d'opération de matériel et de nettoyage s'élève à un peu plus de 324 000 \$ pour 6 mois.

#### Location de matériel roulant

Par ailleurs, lors de la réunion du conseil d'administration du 29 octobre 2019, la Régie recommandait de modifier son appel d'offres prévu pour l'achat de matériel roulant par un contrat de location. Elle justifiait cette modification de l'appel d'offres ayant trait à la location de matériel roulant, au montant de 346 390 \$ pour une durée de 24 mois, par le fait que l'entente entre les différentes MRC pour opérer le site venait à échéance au 31 décembre 2020 et que les MRC ne s'étaient toujours pas entendues sur le renouvellement de cette entente.

Ainsi, pour 18 mois d'opération, soit de juillet 2018 à décembre 2019, la Régie a déboursé un peu plus de 619 000 \$ pour la location et la réparation de matériel roulant, soit un chargeur, un chariot élévateur avec fourches et un mini-chargeur sur roues avec godet. La décision de procéder avec une

### 3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

location à court terme plutôt que de procéder par achat ou location-acquisition n'a pas fait l'objet d'analyse et a été plutôt dictée par la durée de l'entente de la Régie.

Puisque la Régie est subventionnée pour ces dépenses de fonctionnement, la préoccupation de moindre coût n'a pas trouvé réponse. La Régie devrait revoir cette entente rapidement et procéder à l'option la plus économique.

#### **Ricova**

Enfin, j'ai examiné le contrat qui liait la Régie à son opérateur afin de vérifier les éléments de contrôles associés à ce contrat.

Le 24 mars 2009, la Régie de récupération de l'Estrie confiait à Recycle City Sherbrooke (Ricova) un contrat pour l'opération du centre de tri. Ce contrat couvrait la période du 1<sup>er</sup> juin 2009 au 31 mai 2013 et comprenait une option de renouvellement pour 2 ans. Ce contrat faisait suite à un appel public de soumissions. Le contrat échu a fait l'objet d'un nouvel appel d'offres pour des services de 2013 à 2015 et enfin un 3<sup>e</sup> contrat qui couvrait les années 2015 à 2020 a été conclu avec la même entreprise.

Le contrat prévoyait que le soumissionnaire opérait l'usine selon certaines modalités en contrepartie d'un coût à la tonne assumé par la Régie. Ainsi, le contractant gérait les ventes de matières recyclables, les coûts d'opération, de transport et d'entreposage. L'entente prévoyait également que des coûts d'administration étaient admissibles. À la suite des résultats financiers, l'entente prévoyait un partage des profits générés entre la Régie et le contractant.

Malgré qu'un comité ait été formé pour discuter de l'entente et des préoccupations de chacune des parties, le peu d'informations disponibles fournies par le contractant à la Régie ne me permet pas de juger de l'adéquation des sommes reçues par la Régie à la suite du partage des profits.

Malgré des demandes répétées pour obtenir le détail des ventes et des coûts de transport, ces informations demeuraient non disponibles pour la Régie. Les procès-verbaux des rencontres font état des demandes répétitives quant à l'information des ventes, des coûts de transport, mais aussi des demandes de la Régie pour que soient entretenus le matériel d'opération et le matériel roulant. Pendant plusieurs mois, les taux de rendement des équipements étaient non satisfaisants, variant de 62 à 65 %.

Actuellement, la Régie poursuit l'opérateur et son assureur pour une somme de 1 309 559 \$ pour avoir mis fin à ses engagements.

#### **3.1.5 Remboursement des frais de déplacement, de repas et de représentation**

Bien que les remboursements des frais de déplacement, de repas et de représentation soient peu fréquents, il n'existe pas de politique de remboursement à cet égard.

Des règles précises et communes pour tous, balisées par une politique, en faciliteraient la gestion.

### 3.1.6 Politique d'utilisation du système informatique, du site Web, d'Internet et du courrier électronique

Il n'existe pas de politique concernant l'utilisation à des fins personnelles, du matériel de l'organisme tel que le système informatique, le site Web, l'Internet, le courrier électronique et les équipements bureautiques ou techniques mis à la disposition des employés.

Afin d'éviter tous problèmes liés à un usage inapproprié de la technologie, une politique devrait être adoptée.

## 3.2 RÈGLES DE GOUVERNANCE

Voici les principaux constats que j'ai relevés au chapitre de la gouvernance.

### 3.2.1 Mission, vision et valeurs

Le conseil d'administration, à la suite de la réorganisation des opérations, n'a pas défini la mission, la vision et les valeurs qu'il entend donner à la Régie de récupération de l'Estrie. Considérant le nombre accru d'employés et les défis auxquels l'organisme a à faire face, il est essentiel que cet exercice fasse l'objet d'une réflexion du conseil d'administration.

### 3.2.2 Planification stratégique et plan d'action

Un processus de planification stratégique a été réalisé pour la période de 2013 à 2018 selon les informations reçues. Toutefois, la lecture des procès-verbaux n'en fait pas mention, ni du suivi du plan d'action alors qu'il s'agit pourtant d'une responsabilité du conseil d'administration.

Pour faire face aux prochaines années, il est essentiel que le conseil d'administration mette en place une planification stratégique et le plan d'action qui en découle. Les villes membres de la Régie devraient faire l'objet d'une consultation sur leurs attentes envers l'organisme.

La planification stratégique et son plan d'action permettent d'indiquer la direction que doit prendre l'organisme et permettent à tous les employés de travailler vers des objectifs communs. Elle permet de déterminer les priorités en fonction des ressources disponibles, ce qui constitue la base pour planifier les activités.

### 3.2.3 Rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la direction générale

Les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la direction générale sont décrits de façon sommaire au Règlement n° 6 dont la dernière mise à jour date de 2010. Les meilleures pratiques recommandent une définition claire des rôles et des responsabilités de chacune des instances et la présence de règles régissant les pouvoirs et les limites de chacun.

Le conseil d'administration devrait définir de façon formelle les fonctions et la forme de la reddition de comptes qu'il désire recevoir.

#### 3.2.4 Code d'éthique et de déontologie et déclaration d'intérêts et de personnes liées

Il existe un code d'éthique et de déontologie propre aux employés de la Régie. Les règles en matière de situations de conflit d'intérêts et les balises acceptables quant à la valeur des cadeaux reçus y sont définies. Le code devrait s'appliquer également aux administrateurs.

Une confirmation écrite des personnes assujetties au code d'éthique à l'effet qu'elles en ont reçu une copie, qu'elles l'ont bien compris et qu'elles s'engagent à l'appliquer devrait être exigée et conservée. Annuellement, une confirmation des administrateurs et des membres de la direction à l'effet qu'ils ont respecté l'engagement devrait aussi être exigée. Des déclarations d'intérêts pécuniaires et des personnes liées pour les administrateurs et les membres de la direction devraient également être exigées et mises à jour annuellement.

## 4. RECOMMANDATIONS

### RECOMMANDATIONS

**Je recommande à la Régie de récupération de l'Estrie de :**

- (1) Renforcer la structure de gestion de l'organisation en embauchant une ressource compétente qui viendra épauler la directrice générale. Cette ressource devrait notamment avoir comme responsabilités :
  - la gestion financière, la reddition de comptes au conseil d'administration, à la directrice générale, aux gestionnaires et aux autorités gouvernementales et fiscales;
  - la mise en place et le suivi d'indicateurs de gestion;
  - le suivi et la divulgation publique des informations sur la gestion contractuelle et toutes autres informations requises par les autorités et la *Loi sur les cités et villes*;
  - le soutien à la directrice générale et aux autres gestionnaires dans la réalisation de leurs objectifs.
- (2) Revoir le règlement de gestion contractuelle et le règlement déléguant le pouvoir d'effectuer une dépense ou de passer un contrat au nom de la Régie.
- (3) Diffuser sur son site Internet :
  - le règlement de gestion contractuelle ainsi que le règlement déléguant le pouvoir de dépenser ci-dessus mentionnés;
  - l'hyperlien menant au système électronique d'appels d'offres approuvé par le gouvernement pour l'application de la *Loi sur les contrats des organismes publics* (SEAO);
  - une liste des contrats qu'elle conclut et qui comportent une dépense d'au moins 25 000 \$ mise à jour au moins une fois par mois;
  - au plus tard le 31 janvier de chaque année, la liste de tous les contrats comportant une dépense de plus de 2 000 \$ passés au cours du dernier exercice financier complet avec un même cocontractant lorsque l'ensemble de ces contrats comporte une dépense totale qui dépasse 25 000 \$. La liste doit indiquer, pour chaque contrat, le nom de chaque cocontractant, le montant de la contrepartie et l'objet du contrat.
- (4) Resserrer les règles entourant l'octroi de contrat et s'assurer qu'une estimation budgétaire a été effectuée pour toutes les soumissions de plus de 100 000 \$.
- (5) Adopter une politique de remboursement des frais de déplacement, de repas et de représentation.
- (6) Adopter une politique d'utilisation du système informatique, du site Web, d'Internet et du courrier électronique.
- (7) Définir, en impliquant les employés, la mission, la vision et les valeurs de l'organisme.

## RECOMMANDATIONS (SUITE)

### Je recommande à la Régie de récupération de l'Estrie de :

- (8) Réaliser une planification stratégique et un plan d'action en lien avec la mission et les objectifs de l'organisme.
- (9) Revoir la définition des rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la direction générale en édictant des règles claires sur les pouvoirs et devoirs de chacun.
- (10) Étendre l'application du code d'éthique et de déontologie des employés aux administrateurs de la Régie et exiger une confirmation écrite des employés et des administrateurs à l'effet qu'ils en ont pris connaissance. Les administrateurs et les membres de la direction devraient fournir une confirmation annuelle à l'effet qu'ils ont respecté l'exigence du code tout au long de l'année.
- (11) Revoir le contrat location de matériel roulant et procéder à une solution économique à long terme.

## COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- Pour la recommandation 1, la Régie commencera les démarches nécessaires pour l'embauche d'une ressource pour sa gestion financière d'ici la fin décembre 2020.
- La mission, la vision et les objectifs de l'organisme seront revus en nous basant sur la réalité actuelle de notre organisation et des clarifications seront apportées au sujet des politiques existantes ou à être complétées et identifiées dans le rapport. Ainsi nous définirons les rôles et responsabilités du conseil d'administration et ceux des administrateurs et responsables.
- Une fois les objectifs connus et les responsables identifiés, un plan stratégique de 5 ans sera proposé pour atteindre ces objectifs et nous mener à la rencontre de nouvelles orientations du gouvernement du Québec.
- Il existe un code d'éthique (Règlement n° 13 de la Régie) pour les administrateurs et les employés de la Régie, ce code sera révisé pour être actualisé.
- La Régie lancera un appel d'offres pour l'achat des équipements roulants, effectif au début 2021, pour ainsi terminer la location de ces derniers, le renouvellement de l'entente intermunicipale jusqu'au 31 décembre 2025 permettant ainsi l'amortissement de cet investissement.
- Dans le volet de la gestion contractuelle, nous réviserons les règlements pour leur mise à jour, nous nous assurerons que les estimations préliminaires sont documentées et les prochains contrats qui comportent une dépense d'au moins 25 000 \$ seront diffusés sur notre site Internet.

## ANNEXE 1 - OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

### OBJECTIF 1

S'assurer que le conseil d'administration de l'organisme a mis en place des règles de gouvernance afin que l'organisation réponde aux mandats qui lui sont confiés de façon efficace et efficiente.

#### Critères d'évaluation

- Les rôles et responsabilités du conseil d'administration, des comités, des officiers et de la direction sont définis, approuvés et documentés.
- Le conseil d'administration joue un rôle décisionnel dans la définition de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisme et dans la façon de les atteindre.
- Le conseil d'administration joue un rôle décisionnel dans l'approbation des différents plans politiques et s'assure des résultats.

### OBJECTIF 2

S'assurer que le conseil d'administration de l'organisme a mis en place une structure adéquate et a mis en œuvre des processus de surveillance appropriés pour s'assurer de l'atteinte des objectifs, de la gestion des priorités, de l'efficacité des contrôles internes et de l'utilisation optimale des ressources par la direction.

#### Critères d'évaluation

- Le conseil d'administration surveille la conduite des affaires de l'organisme, la mise en œuvre des orientations stratégiques et évalue l'efficacité des différents plans à la lumière des résultats.
- Un processus de reddition de comptes est mis en place et est respecté afin que, périodiquement, la direction rende compte au conseil d'administration de l'avancement des objectifs et des résultats.
- Le conseil d'administration approuve les critères d'évaluation et les objectifs de rendement de la direction.