

**VILLE DE
BROSSARD**

**VÉRIFICATION DE
L'OPTIMISATION DES
RESSOURCES**

Rapport final

Le 12 décembre 2021

MALLETTE



TABLE DES MATIÈRES

Contexte	1
Objectif et critères d'audit.....	2
Portrait de la situation actuelle	3
Processus de traitement des comptes à payer	3
Règlements, politiques et orientations	3
Étapes du processus	5
Diagnostic et recommandations	8
Définition des indices	8
Grille de recommandations	9
Opinion par critère.....	16

ANNEXE A : À propos de l'audit

VILLE DE BROSSARD

VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES (VOR) PORTANT SUR LE PROCESSUS DE TRAITEMENT DES COMPTES À PAYER

Contexte

Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Brossard (la Ville), doivent s'assurer de l'optimisation de leurs ressources par l'octroi d'un mandat de VOR tous les deux ans. Pour s'y conformer, la Ville a mandaté Mallette afin de réaliser un mandat de 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 : 90 161 (2020)
Budget : 187,5 M\$ (2021)



Réglementation en lien avec les travaux réalisés

- Règlement concernant la délégation de certaines compétences à certains fonctionnaires (REG-371)
- Règlement décrétant les règles de contrôle et de suivi budgétaire (REG-68)

Éléments d'actualité et volumétrie

Observations

- Le processus de traitement des comptes à payer est un moyen important de communication entre la Ville et ses fournisseurs
- Le cadre réglementaire de la Ville est strict en matière d'approbation des dépenses et des paiements par les personnes dûment autorisées
- Plusieurs intervenants sont impliqués, mais une seule personne possède une connaissance approfondie du processus de traitement des comptes à payer et la documentation afférente n'est pas optimale

Impacts

- Maintenir un processus de traitement des comptes à payer efficace est nécessaire afin d'assurer les bonnes relations entre la Ville et ses fournisseurs
- Augmenter le risque d'erreurs du traitement des demandes et de non-conformité au cadre réglementaire
- Peu de continuité dans les activités et les processus augmentant ainsi le risque de délais de paiement
- Inefficiency et coûts additionnels pour la Ville
- Démotivation des intervenants du processus

Grandes étapes du processus de traitement des comptes à payer



OBJECTIF ET CRITÈRES D'AUDIT – PROCESSUS DE TRAITEMENT DES COMPTES À PAYER

Objectif de l'audit



S'assurer que le processus des comptes à payer permet à la Ville de Brossard de traiter les factures efficacement et en temps opportun et vérifier la conformité entre les montants payés et les services reçus.

La Direction des finances de la Ville de Brossard est responsable du processus de traitement des comptes à payer. Malgré le bon fonctionnement du processus dans son ensemble, la Ville constate certaines lacunes qui pourraient bénéficier d'une analyse approfondie dans un souci d'amélioration continue. L'étude du processus de traitement des comptes à payer par le biais de la présente VOR permettra à la Ville de Brossard d'obtenir des recommandations visant l'amélioration du processus par une utilisation optimale des ressources humaines, financières et technologiques.

CRITÈRES D'AUDIT

La conception, l'application ainsi que les rôles et les responsabilités du processus de traitement des comptes à payer favorisent une utilisation efficace, efficiente et économique des ressources impliquées

La conception et l'application du processus de traitement des comptes à payer assurent le respect des règlements, des orientations et des politiques de la Ville en la matière



La Ville dispose d'indicateurs permettant de mesurer la performance en matière de traitement des comptes à payer

La Ville s'inspire des meilleures pratiques à l'égard du traitement des comptes à payer, favorisant la performance et l'innovation

Portée des travaux

Les travaux d'audit seront réalisés en accord avec le règlement concernant la délégation de certaines compétences à certains fonctionnaires (REG-371) de la Ville de Brossard. Ils couvriront les activités liées au traitement des comptes à payer à la Ville au cours de la période allant de janvier 2020 à janvier 2021. Cette période permet d'aller au-delà de la crise de la COVID-19 afin d'obtenir un portrait représentatif à l'égard de l'évolution du processus des comptes à payer.

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

Processus de traitement des comptes à payer

Le processus de traitement des comptes à payer constitue un élément essentiel dans le maintien d'une relation d'affaires harmonieuse avec les fournisseurs. Il permet également d'assurer une saine gestion des opérations corporatives, notamment du fonds de roulement, de l'affectation des dépenses et du suivi budgétaire. En ce sens, il est primordial pour la Ville de bien maîtriser son processus de traitement des comptes à payer.

À la Ville de Brossard, le traitement des comptes à payer relève principalement du service des finances. Les personnes responsables des comptes à payer sont les suivantes :

- Une directrice des finances
- Un chef de service
- Un chef de division des opérations
- Un commis finance
- Deux commis comptes à payer

Les règlements, les politiques, les orientations ainsi que les étapes afférentes au processus de traitement des comptes à payer sont détaillés dans les sections suivantes. Les outils et systèmes utilisés y sont également abordés.

Règlements, politiques et orientations

La Ville s'est munie d'un *Règlement concernant la délégation de certaines compétences à certains fonctionnaires* (REG-371) qui encadre les politiques d'approbation de dépenses et des paiements à l'interne. Ce règlement documente les dispositions générales en matière de délégation financière et permet de « déterminer les champs de compétence auxquels le conseil municipal autorise la délégation de certaines de ses compétences à certains fonctionnaires¹ ».

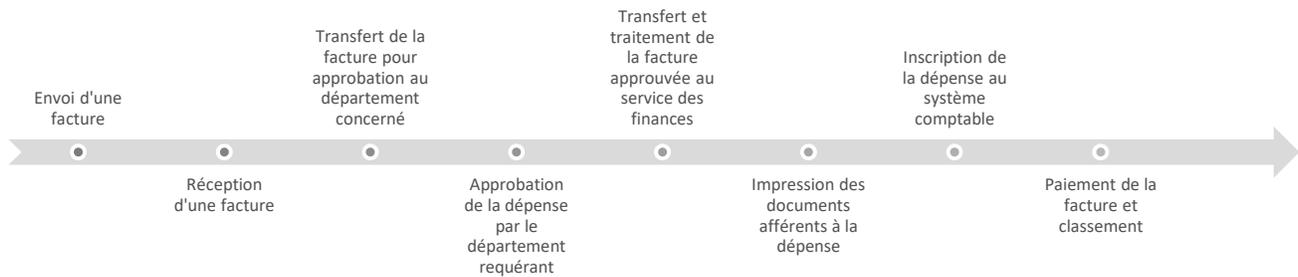
¹ Règlement numéro REG-371, Ville de Brossard, p. 2.

Le tableau ci-dessous présente les délégataires autorisés selon les différents paliers d'autorisation, déclinés en montant de la dépense.

MONTANT MAXIMAL DE LA DÉPENSE	DÉLÉGATAIRE AUTORISÉ
25 000 \$	Directeur général
15 000 \$	Directeur général adjoint
10 000 \$	Directeur de services
5 000 \$	Directeur adjoint de service ou chef de service, chef de division des directions du génie, des ressources humaines, de la bibliothèque et des travaux publics
3 000 \$	Chef de division des directions de l'urbanisme, des finances, du loisir de la culture et de la vie communautaire, des communications, des services juridiques, des technologies de l'information et de l'intelligence opérationnelle et de l'innovation, superviseur des travaux publics et coordonnateurs
1 000 \$	Agent non syndiqué, superviseurs des autres directions et adjointe administrative

Lorsqu'un délégataire autorise une dépense, il se doit de suivre également le *Règlement décrétant les règles de contrôle et de suivi budgétaires* (REG-68). Ce Règlement a pour but principal de préciser les processus administratifs et de spécifier l'ensemble des règles relatives à la disponibilité budgétaire.

Étapes du processus



Description des différentes étapes du processus

En l'absence de documentation disponible du processus de traitement des comptes à payer, le service des finances a décrit les différentes étapes du processus. Le tout a été obtenu à la suite des entrevues et des échanges avec les intervenants impliqués. Les étapes suivantes représentent le processus cible de la Ville.

Réception d'une facture par la Ville

À la suite d'une dépense générée par la Ville, le fournisseur émet une facture à l'ordre des comptes à payer de Brossard, comme spécifié sur le bon de commande de la Ville. La facture peut être transmise de manière électronique ou par la poste. Il arrive cependant que les factures soient acheminées directement au département requérant. Dans une telle situation, le département concerné envoie directement la facture par courriel au département des comptes à payer. Ainsi le point de départ centralisé du processus des comptes à payer est la réception de la facture fournisseur par le département des comptes à payer. Lorsque la réception des factures se fait par la poste, la commis aux comptes à payer numérise la facture afin d'avoir l'ensemble des factures sur support numérique.

Transfert de la facture pour approbation au département concerné

Une fois la facture reçue par le département des comptes à payer, la commis aux comptes à payer est responsable de l'envoi pour approbation au département requérant. Pour ce faire, la commis aux comptes à payer doit chercher le département concerné par la dépense puis numériser et envoyer la facture par courriel au département concerné pour approbation. Les factures sont alors classées dans un répertoire Outlook sous l'étiquette « en attente ». Toutes les factures numérisées sont imprimées pour traitement futur.

Approbation de la dépense par le département requérant

Lors de la réception de la facture, il est de la responsabilité du commis du département requérant d'étudier la dépense et de déterminer les paliers d'approbation nécessaires. À cette fin, le commis du département se réfère au REG-371 et s'assure de remplir les informations demandées par le commis aux comptes à payer sur la facture. Voici les éléments requis sur l'étampe de la facture :

- Signature du délégataire autorisé pour le montant de la dépense
- Poste budgétaire à imputer par le gestionnaire si connu
- Numéro de bon de commande, s'il y a lieu
- Numéro de contrat, s'il y a lieu

Une fois les informations obtenues des chargés de projet et du chef de division, le commis du département requérant envoie la facture signée au département des comptes à payer, accompagnée du bon de commande s'il est disponible.

Transfert et traitement de la facture approuvée au service des finances et impression des documents afférents à la dépense

Lors de la réception de la facture approuvée par le département concerné via courriel, le commis aux comptes à payer s'assure que les éléments suivants sont présents sur le document approuvé :

- Signature de la personne responsable de valider la conformité de la dépense
- Poste budgétaire à imputer
- Numéro de bon de commande, s'il y a lieu

Par la suite, le document est imprimé et est classé avec les documents suivants :

- La facture non autorisée
- Le bon de commande, s'il y a lieu

Inscription de la dépense au système comptable

Le commis-comptable inscrit la dépense dans le logiciel comptable, soit UniCité d'ACCEO Municipal. La facture est ensuite classée dans les classeurs physique et virtuel des factures à payer.

Paiement de la facture et classement

Les factures sont groupées en lots et la commis-comptable procède ensuite à la préparation des paiements, lesquels sont validés puis autorisés par la cheffe de division des opérations de la direction des finances. Une fois le paiement effectué, le regroupement est ensuite classé avec les autres factures payées. Les factures payées sont conservées pour une période d'un (1) an dans les classeurs du département des comptes à payer. Après ce délai, les factures payées sont acheminées aux archives et y sont conservées pendant 7 ans.

Outils et systèmes

La Ville dispose actuellement du logiciel de gestion UniCité d'ACCEO Solutions. Ce logiciel est conçu pour simplifier les tâches des gestionnaires municipaux et il propose plusieurs modules favorisant une saine gestion de la municipalité.

Le module de gestion financière est utile au processus à l'étude et permet notamment de traiter la plupart des demandes relatives aux comptes à payer. Ce module se divise en cinq (5) volets, dont ceux de la comptabilité et de l'approvisionnement, lesquels constituent des outils clés pour le processus de traitement des comptes à payer. Le module de comptabilité permet notamment la compilation et l'exploitation des données comptables. Le module de gestion des approvisionnements facilite la gestion du cycle d'achat.

L'équipe de traitement des comptes à payer utilise Excel comme outil dans leurs opérations quotidiennes. Certaines factures, comme celles d'Hydro-Québec, sont comptabilisées via Excel pour effectuer un suivi des nombreux comptes de la Ville. La dépense est retranscrite dans le logiciel comptable de la Ville.

Afin de simplifier le suivi, l'équipe des comptes à payer utilise également Outlook pour classer les factures en attente dans les dossiers de chaque département.

DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS

Définition des indices

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

Indice de criticité

L'indice de criticité se définit comme suit en fonction de notre appréciation de l'urgence d'agir — notre estimation s'accroît selon la probabilité que le risque se réalise et selon l'impact du risque sur les activités de l'organisation :

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

Indice relatif à l'investissement

L'indice relatif à l'investissement se définit comme suit en fonction de l'investissement nécessaire à la mise en place de la recommandation :

- Faible 
- Moyen 
- Élevé 

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

Indice relatif au temps de réalisation

L'indice relatif au temps de réalisation se définit comme suit en fonction du temps estimé nécessaire à la mise en place de la recommandation :

- Inférieur à six mois 
- Entre six mois et un an 
- Plus d'un an 

GRILLE DE RECOMMANDATIONS

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BROSSARD	INDICES CRITÈRES
<p>1. Dépendance à l'égard d'une ressource clé</p> <p>Les entrevues ont démontré qu'une seule personne détient la connaissance du processus de traitement des comptes à payer dans sa globalité. De plus, elle est l'unique personne qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> -> Connaît et applique le processus de révision des comptes à payer et des paiements -> Connaît et possède un regard critique sur les postes budgétaires utilisés <p>La Ville ne possède pas de plan de relève établi pour combler ce poste clé. Effectivement, malgré la présence de procédures, dont certaines sont en cours de développement, aucun processus formel d'identification de la relève ou de transfert d'expertise n'est en place, malgré le départ imminent à la retraite de cette ressource.</p>	<p>Puisque la Ville ne possède pas de plan de relève de ce poste critique, aucune démarche de recrutement n'a été entamée. Ainsi, la Ville ne peut prévoir de scénarios pour assurer la relève et le transfert de connaissances.</p> <p>Dans la situation actuelle, la Ville risque une perte d'expertise et un manque de continuité des opérations après le départ d'une ressource clé.</p>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> -> Préparer un plan de partage des connaissances sur l'ensemble du processus des comptes à payer -> Identifier un remplaçant pour la ressource -> Réaliser le transfert d'expertise à courte échéance -> Documenter le processus pour lequel la ressource clé est actuellement propriétaire, comme recommandé au point 2 	<p>a. Une nouvelle cheffe de division-opérations est arrivée en poste le 29 août 2022, à la suite du départ à la retraite de cette ressource clé.</p> <p>b. Le transfert d'expertise se fait avec la documentation existante et le partage des connaissances des autres chefs de division qui ont assumé le rôle de chef de division-opérations de façon intérimaire.</p>	<p>  </p> <p>1 et 3</p>

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BROSSARD	INDICES CRITÈRES
<p>2. Documentation du processus</p> <p>Bien que la Ville se soit dotée de procédures et outils relativement au processus de traitement des comptes à payer, celle-ci ne dispose pas d'un processus uniforme, formel et documenté des étapes à effectuer pour le traitement des comptes à payer.</p> <p>Le manque de standardisation dans la documentation fait en sorte que les rôles et les responsabilités des intervenants impliqués dans le processus de traitement des comptes à payer ne sont pas clairement définis et communiqués. Un manque de compréhension des rôles dans le cadre du processus de traitement des comptes à payer par les départements de la Ville et une application non uniforme ont été observés.</p> <p>Nous avons également été informés que les factures à payer sont parfois transmises directement au département afférent et par la suite acheminées aux comptes à payer, et ce, en raison du manque de compréhension du processus par les départements de la Ville et de l'absence d'adresse courriel de référence sur l'appel d'offres.</p>	<p>L'absence de processus formel et standardisé à la Ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limite l'accès par les intervenants à une source fiable dans l'exécution de leurs tâches - Occasionne des disparités dans : <ul style="list-style-type: none"> - L'exécution des étapes - La priorisation des dossiers - Les délais de paiement - Mène à la duplication d'activités, à des lacunes dans la réalisation des tâches ou encore à l'exécution de tâches sans valeur ajoutée, diminuant l'efficacité et l'efficience des opérations - Complexifie la formation de nouveaux employés - Crée de l'ambiguïté dans les rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans le processus de traitement des comptes à payer 	<p>La Ville devrait définir et documenter le processus de traitement des comptes à payer. Le processus devrait notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présenter l'ensemble des étapes du processus - Définir les rôles et les responsabilités des intervenants impliqués à chacune des étapes et activités afin d'en assurer la prise en charge efficiente et de favoriser l'imputabilité des intervenants - Établir le ou les outil(s) ou logiciels(s) retenu(s) 	<p>a. Présentement, pour des raisons de fonctionnalité et de confidentialité, la documentation des processus est divisée en trois sections : les requérants, les commis aux comptes à payer et la cheffe de division-opération.</p> <p>b. Il serait intéressant de présenter l'ensemble du processus dans un seul document pour présenter aux usagers une vue globale du processus de comptes à payer et clarifier les rôles et responsabilités de chacun.</p> <p>c. L'important mouvement de personnel dans les dernières années et le télétravail des deux dernières années n'ont pas contribué à une distribution adéquate de la documentation.</p>	<p>  </p> <p>1 et 3</p>

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BROSSARD	INDICES CRITÈRES
<p>3. Outils et système</p> <p>Bien que le logiciel ACCEO Municipal soit mis à la disposition des intervenants de la Ville, la majorité d'entre eux ne l'utilise que partiellement, voire aucunement, et les intervenants qui l'utilisent ne l'exploitent pas à sa capacité maximale.</p> <p>Nous constatons que le logiciel permet d'offrir un suivi rigoureux de la gestion des comptes fournisseurs et de l'avancement des commandes et projets. Cette dernière fonction n'est d'ailleurs pas exploitée par les utilisateurs actuels du logiciel.</p> <p>De plus, il a été soulevé que les intervenants utilisent davantage des outils développés sur mesure, tels que des fichiers Excel.</p>	<p>Le risque de perte de données est accru lors du transfert d'informations dans les fichiers Excel.</p> <p>De plus, l'utilisation partielle des fonctionnalités du logiciel ACCEO Municipal ne favorise pas l'exploitation optimale de l'outil et amène :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une limitation des informations de gestion disponibles en temps opportun pour la Ville - Une limitation au niveau du contrôle des approbations hiérarchiques inhérentes à la politique de gestion des achats - Un dédoublement de tâches dans le processus, affectant son efficacité 	<p>La Ville devrait envisager l'usage d'un outil ou d'un système unique pour son processus de traitement des comptes à payer afin de centraliser sa documentation.</p> <p>La Ville devrait explorer la possibilité d'utiliser d'une manière plus élargie les fonctionnalités du logiciel ACCEO afin d'en maximiser son utilisation.</p> <p>Le logiciel peut être bonifié de différents modules. Il serait pertinent pour la Ville d'explorer la portée et l'impact positif de l'implantation dans le processus. Les modules complémentaires regroupent les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suivi de la gestion contractuelle des projets en ce qui concerne les coûts et l'avancement des paiements aux fournisseurs, le tout permettant d'avoir une meilleure vue d'ensemble sur la santé financière des projets - Portail des fournisseurs intégré à l'application financière 	<p>a. Pour le point sur la gestion contractuelle des projets, avec l'arrivée récente de la coordonnatrice à la gestion financière, l'option gestion du FDI sera activée permettant ainsi un meilleur suivi des coûts et de l'avancement des travaux.</p> <p>b. De plus, prochainement, il y aura une équipe dédiée à la mise en place d'une méthodologie de gestion de projets et d'optimisation des ressources.</p>	<p>  </p> <p>3 et 4</p>

<p>4. Formation (outils, système et processus)</p> <p>Il n'existe aucune formation ni documentation pour guider les intervenants dans le processus de traitement des comptes à payer.</p> <p>Par ailleurs, les personnes impliquées dans le processus affirment qu'elles ont des connaissances limitées relativement aux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Postes budgétaires applicables aux dépenses - Fonctionnalités des outils et du système ACCEO Municipal - Rôles et responsabilités des intervenants dans le processus - Objectifs et impacts de leurs actions sur le processus 	<p>Le processus de traitement des comptes à payer est nécessaire au bon fonctionnement des finances de la Ville. Le manque de formation et de documentation en rend difficile la maîtrise par les intervenants, entraînant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une augmentation des erreurs et des oublis dans le traitement des factures - Plusieurs va-et-vient entre les départements dus au manque de compréhension du processus, ce qui augmente le délai de traitement des factures - Une irritation ou un sentiment d'incompétence - La récurrence des erreurs - Un risque d'imputation des dépenses au mauvais poste budgétaire <p>Ces divers impacts allongent le processus et en diminuent l'efficacité.</p> <p>De plus, le manque de formation et de compréhension du système complexifie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La communication interservices - La consultation rapide des données - L'obtention d'une vue d'ensemble des comptes à payer - L'analyse de l'information en lien avec les comptes à payer - L'appréciation de la performance du service - La reddition de comptes 	<p>La Ville devrait offrir des formations et optimiser son manuel de référence portant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le processus de réception, de traitement et de paiement de factures - La réglementation en matière d'approbation des dépenses et des paiements - L'utilisation du logiciel ACCEO Municipal - Les mises à jour annuelles - Toute autre information de soutien <p>En plus de minimiser les impacts afférents, une meilleure formation des personnes impliquées dans le processus permettra d'augmenter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'autonomie des intervenants impliqués dans le processus - La qualité du processus de paiement des factures 	<p>a. En continuité avec ce qu'on a déjà entrepris en 2018, nous poursuivons nos efforts de formation, tout particulièrement pour les processus d'approvisionnement et de comptes à payer.</p> <p>b. Un manuel traitant de la réception, du traitement et du paiement de la facture existe déjà. Il doit être remis systématiquement aux nouveaux employés qui auront à travailler avec ce volet du système.</p>	 <p>1 et 4</p>
--	--	--	--	--

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BROSSARD	INDICES CRITÈRES
<p>5. Contrôle interne</p> <p>Dans le cadre de nos travaux, nous avons observé des déficiences de contrôle interne de la Ville en matière d'approbation des dépenses et des paiements :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Lors de nos sondages, nous avons constaté des risques relatifs à l'approbation des dépenses effectuées par la Ville. En effet, les approbations de dépenses respectant la politique d'approbation des dépenses et paiements sont réalisées au niveau des bons de commande uniquement ↪ Nos entrevues ont révélé que les factures sont parfois reçues avant que le bon de commande n'ait été approuvé, signe que la dépense a été engagée sans approbation préalable, comme il est pourtant prévu au REG-371 ↪ Nous avons été informés que certaines dépenses récurrentes (ex. : Hydro-Québec) ne nécessitent pas d'approbation préalable pour le paiement ↪ Lors de nos entrevues, nous avons constaté des risques relatifs au palier d'approbation pour les dépenses et les paiements de moins de 1 000 \$ <p>De plus, nous avons observé que la Ville ne dispose pas de contrôles suffisants à l'égard des dépenses portées sur les cartes de crédit par les employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Plusieurs membres du personnel connaissent les informations et utilisent la même carte de crédit (numéro, date d'expiration et code de validation); les informations confidentielles des cartes ne sont pas protégées ↪ Il n'existe aucune politique d'utilisation et d'approbation des dépenses payées par carte de crédit 	<p>Malgré le fait que la Ville respecte la politique d'approbation des dépenses et des paiements par signature du délégataire autorisé sur le bon de commande, celle-ci fait face à un risque relatif au paiement de la facture. Effectivement, un risque de dépenses non conformes au bon de commande est présent puisque le délégataire autorisé n'approuve pas la facture subséquente au bon de commande.</p> <p>De plus, la politique de délégation des pouvoirs de signature existe afin de diminuer les tâches administratives des premiers responsables des dépenses de la Ville, soit les conseillers municipaux, mais elle ne limite pas leur imputabilité. Elle est rédigée en fonction de la tolérance au risque des conseillers. Les manquements sur le plan des approbations des bons de commande ou des factures récurrentes induisent un risque de payer des factures pour des dépenses non autorisées en plus de rendre ardu le suivi par le gestionnaire responsable de la dépense.</p> <p>Le manque de contrôle de l'utilisation des cartes de crédit, dont les informations sont rendues disponibles à plusieurs personnes, augmente le risque de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Dépenses personnelles ↪ Dépenses non autorisées ↪ Fraude <p>Comme le même numéro de carte est connu par plusieurs personnes, en cas de problématique, d'erreur ou de pièce justificative manquante, il devient difficile, voire impossible, d'identifier la personne responsable de la dépense. Il sera tout aussi difficile d'identifier le responsable advenant</p>	<p>La Ville doit sensibiliser ses employés relativement aux approbations requises par palier de dépense. Les politiques d'approbation des dépenses et des paiements ainsi que les étapes du processus d'approvisionnement et de traitement des comptes à payer doivent être comprises et appliquées par tous. La signature du cadre responsable du dossier devrait être sur le bon de commande et sur la facture afférente afin d'effectuer une double validation de la dépense encourue.</p> <p>Les bonnes pratiques recommandent notamment de valider la conformité des modalités (montants, quantités, échéances, etc.) de la facture avec le bon de commande relié par la personne responsable, soit le délégataire autorisé dans le cas présent.</p> <p>La Ville devrait effectuer une revue périodique des dépenses de fournisseurs de services récurrents afin de valider la conformité des services payés comparée aux services reçus.</p> <p>La Ville devrait renforcer les contrôles en place concernant l'utilisation des cartes de crédit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Rédiger une politique d'utilisation prévoyant, entre autres, qu'un engagement soit signé par les utilisateurs préalablement à la remise des informations d'une carte de crédit ↪ S'assurer d'avoir en main toutes les pièces justificatives relativement aux dépenses effectuées avec une carte de crédit d'entreprise afin d'assurer le respect des règlements et politiques de la Ville 	<p>a. Pour ce qui est des factures reçues avant que le bon de commande ait été approuvé, ce sont des situations marginales et pour des factures de petits montants. Nous allons effectuer un rappel auprès des directions.</p> <p>b. Par souci d'efficacité, les factures d'utilités publiques comme Hydro-Québec ne sont pas autorisées avant leur paiement. Cependant, des analyses comparatives avec les budgets et les années antérieures sont effectuées.</p> <p>c. En ce qui concerne l'utilisation des deux cartes de crédit, nous allons procéder à l'élaboration d'une politique d'utilisation des cartes de crédit. Nous allons créer un formulaire, à signer par les deux responsables, détaillant leur rôle et l'importance d'appliquer la nouvelle politique. Nous ferons circuler cette politique aux utilisateurs potentiels. Nous allons aussi maintenir les limites de crédit peu élevées. En ce qui concerne le risque de dépenses personnelles, de dépenses non autorisées ou de fraudes, celui-ci est faible</p>	<p></p> <p>2 et 4</p>

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BROSSARD	INDICES CRITÈRES
<ul style="list-style-type: none"> ↪ Les pièces justificatives associées aux dépenses par carte de crédit sont parfois manquantes ↪ Aucun document concernant les responsabilités afférentes à une carte de crédit n'existe 	<p>une fraude portant sur le vol des informations de la même carte.</p> <p>Le fait que le numéro soit partagé diminue le sentiment de responsabilisation à l'égard des informations possédées.</p>		<p>puisque le relevé de cartes ainsi que les factures sont examinés par la cheffe de division-opérations.</p>	
<p>6. Mesure de la performance du processus</p> <p>La Ville ne dispose pas de l'information nécessaire afin d'apprécier sa performance à l'égard du traitement des comptes à payer puisque :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Elle n'a pas de vue sur la volumétrie des factures et des autres informations pertinentes relatives au traitement des comptes à payer, telle que les délais de traitement ↪ Elle n'a pas de vision d'ensemble des factures en attente de paiement et du solde des comptes à payer, vu le mélange aléatoire des boîtes de courriel ↪ Elle ne dispose pas d'un processus formel et documenté d'évaluation de la performance du traitement effectué ↪ Elle ne dispose pas d'indicateurs de performance ou de cible afin d'apprécier l'efficacité du processus de traitement des comptes à payer 	<p>Un manque de volumétrie, conjugué à l'absence d'indicateurs au département des comptes à payer de la Ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Ne permet pas l'obtention d'un portrait au moment souhaité ↪ Complexifie et rend difficile l'appréciation de la performance ↪ Augmente le risque d'erreurs et d'oublis de paiement ↪ Limite l'amélioration continue et l'innovation au sein du processus ↪ Rend la prise de décision de gestion difficile pour les intervenants ↪ Augmente le risque que l'information nécessaire à la prise de décision ne soit pas obtenue en temps opportun ↪ Augmente la possibilité de dépassement de budget au niveau des engagements contractuels 	<p>La Ville devrait mettre en place un processus d'évaluation de la performance du traitement des comptes à payer incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Un portrait exhaustif de la volumétrie relative aux factures à payer ↪ Une assurance qualité sur les données colligées ↪ La définition d'indicateurs fiables ainsi que des cibles ↪ La surveillance de l'évolution des indicateurs par rapport aux cibles établies par une reddition de compte systématique et rigoureuse ↪ Un suivi budgétaire des engagements contractuels afin de pouvoir suivre l'évolution des coûts et des paiements de factures relativement à un projet <p>Les bonnes pratiques suggèrent les indicateurs de performance suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Délai de paiement des dettes fournisseurs (nombre de jours nécessaires au paiement de dettes fournisseurs) ↪ Factures impayées (valeur totale des factures en retard de paiement) ↪ Factures en cours d'approbation (valeur totale des factures en cours d'approbation) ↪ Rotation des comptes fournisseurs (quelle est la fréquence annuelle de paiement des comptes fournisseurs) 	<p>a. Bien que plusieurs indicateurs soient actuellement disponibles et utilisés, la Ville est en accord pour mettre en place des mesures d'évaluation de la performance plus structurées du traitement des comptes à payer.</p> <p>b. Certaines méthodes de travail ont été modifiées à la suite du télétravail. Maintenant que nous sommes en mode de travail hybride, nous pourrions mettre en place des mesures de performance appropriées.</p>	<p>  </p> <p>3</p>

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BROSSARD	INDICES CRITÈRES
<p>7. Gestion documentaire</p> <p>Il a été démontré lors d'entrevues et de sondages que les informations afférentes au processus de traitement des comptes à payer (factures reçues, factures approuvées, bons de commande, bons de commande approuvés, factures payées ou en attente) sont conservées sur support physique (classeur physique) ainsi que support virtuel (boîte courriel et pochette de document virtuelle).</p>	<p>Le fait de conserver l'ensemble des documents nécessaires au processus de traitement des comptes à payer sur les deux types de support peut engendrer un risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'augmentation des frais de stockage - De limitation de l'espace de stockage (physique et virtuel) - De perte de documents - D'erreurs dans le suivi des comptes à payer 	<p>La Ville devrait conserver les documents originaux sur le support virtuel et ne plus imprimer en plusieurs exemplaires les documents importants du processus de traitement des comptes à payer afin de réduire les risques énoncés ci-dessus.</p> <p>Il serait pertinent pour la Ville d'explorer la portée et l'impact positif de l'implantation de la fonctionnalité « Option de liaison des commandes, des factures et des paiements au fournisseur et au projet afférent » au logiciel ACCEO Municipal.</p>	<p>a. Un mandat de révision d'archivage est en cours, une attention particulière va être portée à ce constat. La Ville va évaluer la pertinence d'avoir recours à l'option « liaison des commandes » du logiciel ACCEO Municipal.</p>	<p>  </p> <p>3</p>

OPINION PAR CRITÈRE

Légende — Évaluation des critères d'audit

	Satisfaisant
	Satisfaisant, mais des améliorations s'imposent
	Insatisfaisant

LA CONCEPTION, L'APPLICATION AINSI QUE LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU PROCESSUS DE TRAITEMENT DES COMPTES À PAYER FAVORISENT UNE UTILISATION EFFICACE, EFFICIENTE ET ÉCONOMIQUE DES RESSOURCES IMPLIQUÉES	
<p>Les travaux ont démontré que la conception, l'application ainsi que les rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans le processus de traitement des comptes à payer manquaient de précision (Constat 2). La vulnérabilité découlant de ces lacunes augmente le risque, d'autant plus qu'une des ressources clés prendra sa retraite à court terme (Constat 1). L'utilisation non optimale des outils informatiques génère de la perte de temps et des tâches redondantes (Constats 3 et 7). Le manque de compréhension, l'absence de formation et l'insuffisance de communication créent de l'insatisfaction auprès des intervenants dans le processus (Constat 4).</p>	

LA CONCEPTION ET L'APPLICATION DU PROCESSUS DE TRAITEMENT DES COMPTES À PAYER ASSURENT LE RESPECT DES RÈGLEMENTS, DES ORIENTATIONS ET DES POLITIQUES DE LA VILLE EN LA MATIÈRE	
<p>Les travaux ont démontré que l'application du processus de traitement des comptes à payer n'assure pas entièrement le respect des règlements, orientations et politiques de la Ville (Constat 5), notamment en ce qui concerne le règlement REG-371, <i>Règlement concernant la délégation de certaines compétences à certains fonctionnaires</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ il arrive qu'une dépense soit contractée avant l'approbation du bon de commande afférent 	

LA VILLE S'INSPIRE DES MEILLEURES PRATIQUES À L'ÉGARD DU TRAITEMENT DES COMPTES À PAYER, FAVORISANT LA PERFORMANCE ET L'INNOVATION	
<p>La Ville s'inspire partiellement des pratiques performantes et innovantes à l'égard du traitement des comptes à payer. Les travaux démontrent notamment que la Ville accorde une importance à la compétence des personnes impliquées dans le processus de traitement des comptes à payer, cependant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ La Ville ne dispose pas d'information de gestion facilitant la prise de décisions (Constat 6) ↪ Le logiciel UniCité d'Acceo Solutions n'est pas utilisé à son plein potentiel (Constat 3) ↪ La gestion documentaire de la Ville en matière de comptes à payer pourrait bénéficier d'une optimisation (Constat 7) 	

LA VILLE DISPOSE D'INDICATEURS PERMETTANT DE MESURER LA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE TRAITEMENT DES COMPTES À PAYER	
<p>Les travaux ont démontré que la Ville ne dispose d'aucun indicateur permettant de mesurer la performance en matière de traitement des comptes à payer. Les travaux démontrent notamment que (Constat 6) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Tant au sein de la Ville qu'au sein de la majorité des départements, il n'existe pas d'indicateurs de performance ou de cibles ↪ La Ville n'a pas de portrait global de la volumétrie des données du cycle des achats et des comptes à payer limitant ainsi l'obtention d'un portrait global de la situation <p>En ce sens, l'insuffisance d'indicateurs fiables et pertinents conjuguée à l'absence d'une volumétrie complète à l'égard du traitement des comptes à payer complexifient l'appréciation de la performance. Cela limite également l'amélioration continue et l'innovation au sein du processus, émanant généralement du suivi de la performance.</p>	

Nous avons atteint l'objectif d'audit qui était de s'assurer que le processus de traitement des comptes à payer de la Ville permet de respecter la réglementation qui y est associée et les politiques internes. À notre avis, ce processus, bien qu'actuellement fonctionnel, présente un potentiel significatif d'amélioration et d'optimisation des ressources de la Ville.

L'analyse du processus de traitement des comptes à payer a été conduite en s'appuyant sur les critères applicables déterminés pour les besoins de l'analyse. Ces critères émanent principalement de saines pratiques de gestion auxquelles adhèrent les organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents le cas échéant, ainsi que les règles et les mécanismes prévus par la Ville. Par conséquent, les résultats de celle-ci pourraient ne pas convenir à d'autres fins.

Mallette S.E.N.C.R.L.

Mallette S.E.N.C.R.L.

Société de comptables professionnels agréés [1]

Québec, Canada

Le 12 décembre 2021

[1] Par : Valérie Dion, CPA auditrice, CA, permis de comptabilité publique n° 122171.



ANNEXE A

À PROPOS DE L'AUDIT



À PROPOS DE L'AUDIT

Limites inhérentes du présent rapport

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

Responsabilité de la direction de la Ville

La direction de la Ville est responsable du processus de traitement des comptes à payer. De plus, il incombe à la direction de mettre en place des systèmes, des procédures, de la documentation et des contrôles lui permettant de planifier, de gérer et de suivre sa performance de manière à pouvoir éventuellement faire rapport sur celle-ci.

Notre responsabilité

Notre responsabilité consiste à donner une opinion sous forme d'assurance raisonnable et des avis objectifs sur le processus de traitement des comptes à payer, 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 (NMC) 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 traitement des comptes à payer.

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 traitement des comptes à payer de la Ville.

Notre indépendance et notre contrôle qualité

Nous nous sommes conformés aux règles ou au code de déontologie pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable et se rapportant aux missions de certification publiées par les différents organismes professionnels comptables, lesquels reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Mallette applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1, « Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification », et en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.