

GESTION DES STOCKS

Québec, siège social

10, rue Pierre-Olivier-Chauveau
Mezzanine, aile Chauveau
Québec (Québec) G1R 4J3

Montréal

500, boulevard René-Lévesque Ouest
Bureau 24.200, 24^e étage
Case postale 24
Montréal (Québec) H2Z 1W7

Ce document a été réalisé par la Commission municipale du Québec.

Il est publié à l'adresse suivante : www.cmq.gouv.qc.ca.

ISBN : 978-2-555-04292-6 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2026.

La Commission municipale a annoncé, en septembre 2025, la réalisation de travaux d’audit dans trois municipalités portant sur la gestion des stocks. Ces travaux ont été menés par la Vice-présidence à la vérification de la Commission. Le présent document constitue le rapport de cette dernière.

Conformément à la *Loi sur la Commission municipale*, le rapport d’audit de performance est adressé aux municipalités auditées suivantes, plus particulièrement à leurs conseils municipaux :

- Ville de Mont-Tremblant;
- Ville de Sainte-Marie;
- Ville de Salaberry-de-Valleyfield.

Les municipalités auditées doivent déposer ce rapport lors de la première séance du conseil qui suit sa réception. De même, il est transmis au ministre des Affaires municipales et publié sur le site Web de la Commission.

Comme indiqué dans le *Guide à l’intention des municipalités et des organismes municipaux audités*, chaque municipalité auditée est invitée à élaborer un plan d’action pour mettre en œuvre les recommandations formulées dans ce rapport. Un suivi de l’application de ces recommandations sera réalisé ultérieurement.

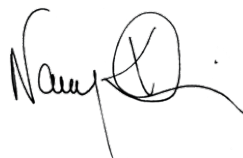
Enfin, il convient de mentionner que ces travaux se sont inscrits dans une approche respectueuse et collaborative. Ils visent à outiller les municipalités et les organismes municipaux afin d’améliorer la gouvernance et la gestion non seulement des entités auditées, mais aussi de l’ensemble du milieu municipal, renforçant ainsi la confiance de la population dans ses institutions. Nous vous souhaitons une excellente lecture.

Le président,



Louis Morneau
Québec, juin 2026

La vice-présidente à la vérification,



Nancy Klein
Québec, juin 2026

VUE D'ENSEMBLE DE L'AUDIT

Pourquoi avons-nous réalisé cet audit ?

Les activités municipales dépendent de la disponibilité des stocks tels que le gravier, le carburant et les articles de tuyauterie. Ces ressources sont nécessaires à la réalisation de plusieurs services essentiels, notamment les travaux de voirie, le déneigement et le traitement des eaux usées. Une indisponibilité des stocks peut nuire aux opérations et même, dans certains cas, causer des ruptures de service. La planification adéquate de l'approvisionnement et la surveillance des niveaux d'inventaire sont donc indispensables à la continuité des services à la population.

À l'opposé, l'accumulation de quantités supérieures aux besoins réels peut générer divers inconvénients :

- Augmenter les coûts liés à l'entreposage des stocks ainsi que les risques liés à leur désuétude.
- Réduire l'espace disponible pour les stocks réellement nécessaires.
- Créer de l'inefficience, notamment en générant des manipulations inutiles par le personnel responsable de l'entreposage.
- Mobiliser une partie de la trésorerie de la municipalité sans raison valable.

Une saine gestion des stocks, y compris de l'approvisionnement, est essentielle afin de s'assurer d'utiliser les ressources publiques de manière optimale. Cela comprend des mesures visant à réaliser les acquisitions au meilleur coût ainsi que des pratiques d'entreposage et des contrôles afin de prévenir les vols, les pertes ou la désuétude des stocks.

QUEL ÉTAIT NOTRE OBJECTIF ?

Nos travaux avaient pour objectif de déterminer si les pratiques de gestion de la municipalité permettent de détenir des stocks en quantité et en qualité appropriées afin de maintenir un niveau de service adéquat pour la population et de garantir la sécurité des personnes et des biens ainsi que la protection de l'environnement.

Nos travaux d'audit couvrent la période de janvier 2024 à février 2026. Toutefois, certains de nos travaux peuvent avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Enfin, l'entreposage et la manipulation de matières dangereuses peuvent constituer des enjeux majeurs de santé et de sécurité. Ils requièrent des mesures rigoureuses pour protéger la population, le personnel, les biens et l'environnement, notamment par le respect des exigences législatives en vigueur.

Quels sont les constats importants de l'audit ?

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de l'audit concernant la gestion des stocks.

- Pour deux des trois municipalités auditées, les pratiques de gestion, bien qu'elles soient perfectibles, permettent de détenir des stocks en quantité et en qualité appropriées. Pour l'autre, les pratiques de gestion exposent davantage la municipalité à des risques de ruptures de stock ou d'inefficience. Par ailleurs, des faiblesses ont été relevées, à des degrés variables, dans les pratiques d'entreposage et les contrôles en place pour les trois municipalités auditées. Enfin, les mesures pour gérer sécuritairement les matières dangereuses sont insuffisantes dans celles-ci. Plus particulièrement :
 - Le processus d'approvisionnement de deux des trois municipalités permet de favoriser le maintien des stocks appropriés pour conserver le niveau de service attendu, tout en obtenant des conditions d'achat avantageuses. Certaines pratiques sont cependant à améliorer. L'autre municipalité, quant à elle, est davantage à risque qu'un bris engendre une rupture de service ou de l'inefficience. En effet, la fréquence et le moment où les approvisionnements sont réalisés sont directement liés aux besoins immédiats et urgents, notamment quand un bris se produit.
 - Des mécanismes de protection des stocks sont en place dans les trois municipalités auditées. À des degrés variables, des lacunes ont été relevées dans les pratiques d'entreposage et les contrôles en place de celles-ci afin de protéger suffisamment tous les stocks contre les risques de fraude et de désuétude. Des lacunes sont observées, entre autres en matière de gestion des accès, de contrôle des sorties et d'identification des stocks désuets.
 - Plusieurs non-conformités aux exigences législatives ont été relevées dans les trois municipalités auditées, notamment en matière d'entreposage, d'étiquetage ainsi que de mesures de prévention mises en place liées aux matières dangereuses. Les pratiques et les mesures observées sont insuffisantes pour gérer efficacement ces dernières dans le but de protéger adéquatement les personnes, les biens et l'environnement. En conséquence, les trois municipalités sont exposées à des risques accrus d'accident, d'incident, de déversement ou de contamination environnementale.

COMMENT CET AUDIT EST-IL UTILE ?

En plus de fournir une évaluation indépendante et objective du sujet considéré, nos travaux d'audit permettent d'outiller l'ensemble du milieu municipal, notamment en communiquant les exigences légales et réglementaires et les saines pratiques de gestion.

QUI AVONS-NOUS AUDITÉ ?

- Ville de Mont-Tremblant
 - Ville de Sainte-Marie
 - Ville de Salaberry-de-Valleyfield
-

TABLE DES MATIÈRES

1. Mise en contexte	7
2. Résultats de l'audit	12
2.1 Assurer la disponibilité des stocks pour maintenir le niveau de service attendu au meilleur coût.	13
2.2 Mettre en place des pratiques d'entreposage et des contrôles qui préservent les stocks	18
2.3 Gérer sécuritairement les matières dangereuses	23
Commentaires des municipalités auditées	28
Annexes	30

Sigles

APSAM	Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « affaires municipales »
APSSAP	Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « administration provinciale »
SIMDUT	Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail



1 MISE EN CONTEXTE

1. Les municipalités acquièrent des stocks tels que du gravier, du carburant et des articles de tuyauterie pour réaliser, par exemple, les travaux de voirie, le déneigement et le traitement des eaux usées. La disponibilité des stocks en temps opportun est au cœur même de la continuité et de l'efficacité des services à la population. En effet, une rupture de stock peut entraîner des interruptions de service ou des impacts environnementaux néfastes, tels que le rejet d'eaux usées dans un cours d'eau. Ainsi, une analyse appropriée des besoins et un suivi rigoureux de l'inventaire sont primordiaux pour assurer leur disponibilité.

2. Par ailleurs, détenir des stocks excédentaires aux besoins de la municipalité :

- Augmente les coûts liés à leur entreposage ainsi que les risques liés à leur désuétude;
- Réduit l'espace disponible pour ceux réellement nécessaires;
- Peut créer de l'inefficacité, notamment en générant des manipulations inutiles par le personnel responsable de l'entreposage;
- Mobilise une partie de la trésorerie de la municipalité sans raison valable.

3. Ainsi, une saine gestion des stocks, y compris de l'approvisionnement, est essentielle afin de s'assurer d'utiliser les ressources publiques de manière optimale. Cela comprend des mesures visant à réaliser les acquisitions au meilleur coût ainsi que des pratiques d'entreposage et des contrôles préservant l'intégrité des stocks, afin de prévenir les vols, les pertes ou la désuétude de ceux-ci.

4. Par ailleurs, l'entreposage et la manipulation de matières dangereuses, telles que le chlore, l'huile à moteur, les aérosols et les carburants, peuvent constituer des enjeux majeurs de santé et de sécurité. Ils requièrent des mesures rigoureuses pour protéger la population, le personnel, les biens et l'environnement, notamment par le respect des exigences législatives en vigueur.

5. Aux fins du présent rapport, la gestion des stocks est un processus composé d'activités couvrant l'approvisionnement et la gestion de l'inventaire. La figure 1 présente les principales étapes de ce processus. Certains éléments ne sont pas couverts par notre audit, soit la conformité aux exigences législatives en matière de gestion contractuelle ainsi que les mécanismes de contrôle associés, le paiement des factures, la manière d'utiliser les stocks et leur disposition. Cette figure présente également des exemples de contrôles pouvant être appliqués aux différentes étapes, notamment la vérification des stocks reçus, le contrôle des accès et la prise d'inventaire.

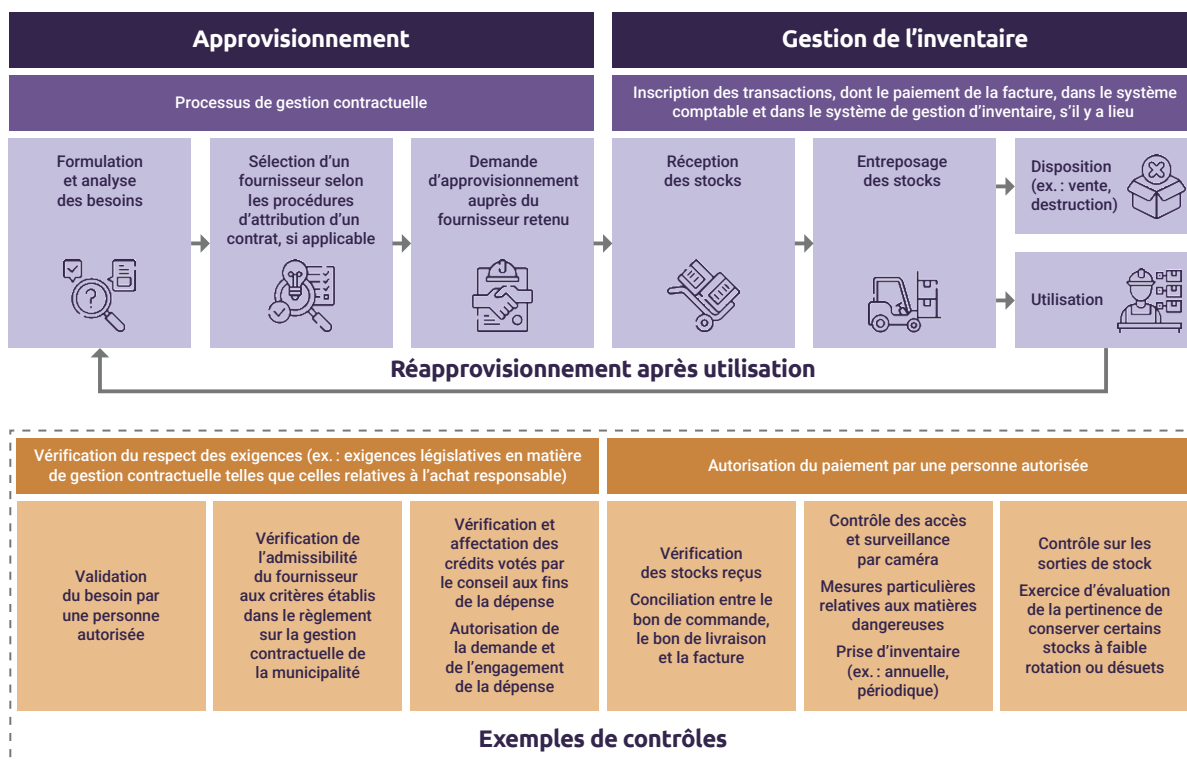
STOCKS DE FOURNITURES (STOCKS)

Le Manuel de la présentation de l'information financière municipale du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation définit les stocks comme les matériaux, les fournitures et les accessoires achetés en vue de rendre des services ou pour la revente.

PRISE D'INVENTAIRE

La prise d'inventaire est un processus de vérification physique des stocks visant à vérifier l'exactitude des quantités enregistrées, à identifier les écarts éventuels et à assurer la fiabilité de l'information de gestion. La prise d'inventaire peut également permettre d'identifier les stocks désuets.

FIGURE 1 – Principales étapes de la gestion des stocks



6. En plus de la réalisation adéquate de ces étapes, une gestion efficace des stocks repose sur la disponibilité d'une information de gestion pertinente, fiable et à jour pour permettre une prise de décision éclairée. À cet égard, il peut être pertinent pour une municipalité de disposer de données permettant notamment de suivre les coûts, les niveaux de stock et de consommation, les délais d'approvisionnement ainsi que l'importance des écarts d'inventaire. Ces données peuvent s'avérer très utiles pour soutenir notamment la planification des besoins, l'optimisation des niveaux d'inventaire et la détection d'anomalie.

Cadre légal

7. Au Québec, le processus d'approvisionnement en stocks était encadré, jusqu'au 31 mars 2026, par le *Code municipal du Québec* et la *Loi sur les cités et villes* en ce qui concerne l'attribution et la gestion des contrats d'approvisionnement. Depuis le 1^{er} avril 2026, cet encadrement relève de la *Loi sur les contrats des organismes municipaux* et de ses règlements. Les exigences législatives en matière de gestion contractuelle ainsi que les mécanismes de contrôle associés sont exclus de notre audit, notamment puisque l'Autorité des marchés publics peut faire des vérifications et des enquêtes en la matière. Toutefois, il est intéressant de relever que ces derniers changements législatifs prévoient maintenant des mesures favorisant les achats responsables, en cohérence avec les principes de la *Loi sur le développement durable*.

8. En complément du cadre contractuel, les activités municipales impliquent également la gestion des stocks de matières dangereuses. Au Québec, l'utilisation, l'entreposage et la manutention de ces matières en milieu de travail sont encadrés notamment par la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* ainsi que par ses règlements. Parmi ceux-ci, le *Règlement sur la santé et la sécurité du travail* détermine entre autres les règles encadrant l'entreposage et la manutention des matières dangereuses ainsi que celles quant à la présence de vapeurs et de gaz inflammables. S'y ajoute le *Règlement sur l'information concernant les produits dangereux*, qui s'inscrit dans le cadre du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT). Ces exigences prévoient notamment l'identification des risques, l'étiquetage conforme des produits dangereux ainsi que la formation et l'information adéquates du personnel.

Municipalités auditées

9. Pour la présente mission, les municipalités auditées sont les suivantes :

- Ville de Mont-Tremblant (Mont-Tremblant);
- Ville de Sainte-Marie (Sainte-Marie);
- Ville de Salaberry-de-Valleyfield (Salaberry-de-Valleyfield).

10. Les municipalités auditées ont été sélectionnées parmi celles dont la population s'établit entre 10 000 et 99 999 habitants et pour lesquelles la réalisation des audits de performance a été confiée à la Commission municipale du Québec par règlement en vertu de l'article 108.2.0.2 de la *Loi sur les cités et villes*. Notre choix a également été basé sur une démarche axée sur les risques, considérant notamment les municipalités possédant des stocks ayant une valeur importante, la nature de leurs infrastructures qui nécessitent des stocks (ex. : usine de filtration, station d'épuration, garage municipal) et l'importance de leurs dépenses liées aux services qui en consomment.

11. Nous présentons ci-dessous certains renseignements généraux portant sur les municipalités auditées ainsi que de l'information liée à leur gestion des stocks.

REPÈRES CLÉS

Outre le cadre législatif applicable, la gestion des matières dangereuses en milieu municipal s'appuie sur des référentiels et de la documentation reconnus, notamment ceux de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et de l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « affaires municipales » (APSAM), qui contribuent à favoriser la conformité et la sécurité des pratiques municipales.

	Mont-Tremblant	Sainte-Marie	Salaberry-de-Valleyfield
Information générale			
Loi d'application	<i>Loi sur les cités et villes</i>	<i>Loi sur les cités et villes</i>	<i>Loi sur les cités et villes</i>
Région administrative	Laurentides	Chaudière-Appalaches	Montérégie
Population 2026 (hab.)	12 026	13 938	47 098

	Mont-Tremblant	Sainte-Marie	Salaberry-de-Valleyfield
Information en lien avec la gestion des stocks			
Valeur des stocks au 31 décembre 2025 (en \$)	1 251 183 ¹	699 229 ¹	711 492
Exemples de dépenses en stocks en 2025 (en \$) ²			
– Matières brutes non comestibles (ex. : pierre, sable, sel de déglacage)	1 027 119	282 762	1 110 993
– Matières fabriquées non comestibles (ex. : carburant, huile à chauffage, produits chimiques)	1 244 241 ²	703 058	1 108 915 ²
– Pièces et accessoires (ex. : pièces mécaniques, articles de tuyauterie)	1 069 516	905 943	1 738 917

1. L'essence et le diesel ne sont pas inclus dans ce chiffre à Mont-Tremblant et les matières brutes ne le sont pas à Sainte-Marie puisque ces stocks ne sont pas décomptés dans l'inventaire.

2. Pour des raisons de comparabilité entre les municipalités auditées, les dépenses de matières fabriquées non comestibles incluent, à Mont-Tremblant, le carburant acheté directement dans des stations d'essence et, à Salaberry-de-Valleyfield, celui versé par le fournisseur directement dans les réservoirs de véhicules roulants.

Sources : Décret de population et municipalités auditées.

12. À noter que l'importance de la valeur des stocks peut varier selon l'accessibilité des fournisseurs et les délais de livraison. En effet, une municipalité située à proximité de grands centres urbains peut, en raison de délais d'approvisionnement généralement plus rapides, choisir de maintenir des niveaux de stock moindres que ceux d'une municipalité en région éloignée.

13. L'objectif de l'audit, les critères d'évaluation y afférents et la portée des travaux sont présentés à l'annexe 1. Le sommaire de toutes les recommandations formulées par la Vice-présidence à la vérification se trouve à l'annexe 2.

Rôles et responsabilités

14. Plusieurs parties prenantes sont impliquées dans la gestion des stocks, dont, plus particulièrement, le conseil municipal, la direction générale et les responsables des unités concernées de l'administration municipale. Leurs principaux rôles et responsabilités liés au sujet de l'audit sont détaillés à l'annexe 3.



2 **RÉSULTATS DE L'AUDIT**

15. Les paragraphes qui suivent présentent les résultats de notre audit. Chacune des sections expose d’abord les exigences et les saines pratiques liées au sujet, puis les constats, qui sont ensuite mis en contexte et expliqués de façon plus précise pour les municipalités auditées. Nous identifions également dans chaque section les conséquences potentielles liées aux constats. En fonction de notre objectif d’audit et à la lumière de l’ensemble de nos observations, nous présentons ci-après notre conclusion générale.

CONCLUSION

Bien qu’elles soient perfectibles, les pratiques de gestion à Salaberry-de-Valleyfield et à Mont-Tremblant permettent de détenir des stocks en quantité et en qualité appropriées. Les pratiques de gestion de Sainte-Marie, quant à elles, exposent davantage la municipalité à des risques de ruptures de stock ou d’inefficience.

Par ailleurs, des faiblesses ont été relevées, à des degrés variables, dans les pratiques d’entreposage et les contrôles en place pour les trois municipalités auditées.

Enfin, les mesures pour gérer sécuritairement les matières dangereuses sont insuffisantes dans celles-ci.

2.1 Assurer la disponibilité des stocks pour maintenir le niveau de service attendu au meilleur coût

16. Une grande diversité de stocks est nécessaire pour permettre aux municipalités d’offrir des services à la population et d’assurer leur bon fonctionnement. Pour ce faire, les municipalités consacrent annuellement des sommes importantes à l’acquisition de matériaux, de fournitures et d’accessoires nécessaires à leurs activités. Dans ce contexte, une gestion efficace et économique de l’approvisionnement en stocks est essentielle afin notamment de minimiser les coûts, de réduire les risques de ruptures de stock et, ainsi, d’assurer la continuité des services.

Planification et évaluation des besoins

17. À l’étape de l’approvisionnement, il est essentiel de définir clairement les besoins, y compris les spécifications techniques associées, d’estimer les coûts et de fixer l’échéancier. Cette démarche constitue la base pour notamment déterminer les étapes d’approvisionnement adaptées aux objectifs poursuivis par la municipalité, aux caractéristiques du marché et aux exigences législatives.

18. La disponibilité d’une information fiable, complète et à jour constitue un élément clé pour soutenir la détermination des besoins et ainsi favoriser une planification efficace des approvisionnements. Par exemple, il est tout indiqué pour une municipalité d’analyser les historiques de consommation relatifs à ses travaux de réparation et d’entretien ainsi que l’information disponible sur les travaux ou les projets à venir afin de planifier les approvisionnements à réaliser.

19. Par ailleurs, il est essentiel pour une municipalité de détenir de l'information sur ses stocks. Plus particulièrement, elle devrait déterminer les stocks critiques ainsi que les quantités à maintenir pour ceux-ci.

20. De plus, la municipalité devrait être en mesure de connaître facilement quels sont les stocks en sa possession afin de déterminer les quantités à commander pour répondre aux besoins. Elle devrait également savoir quels sont leurs emplacements physiques (localisation sur les différents lieux d'entreposage) afin d'être en mesure de les utiliser promptement.

21. L'utilisation d'un outil de gestion des stocks, tel qu'un système d'inventaire permanent, s'avère très utile pour accéder à cette information en temps réel. Lorsqu'il est utilisé efficacement, cet outil permet d'obtenir une information de gestion fiable pour soutenir une prise de décision éclairée et ainsi optimiser l'utilisation des ressources, favoriser la réalisation des achats en temps opportun et réduire les ruptures ou les surplus de stock. Par exemple, certains de ces systèmes permettent d'associer des seuils optimaux par article, soit les quantités minimales à conserver, les quantités maximales à ne pas dépasser ou les quantités à partir desquelles la municipalité doit commander (points de commande). Plus particulièrement, les points de commande servent à décider à quel moment commander en tenant compte des délais de livraison ou administratifs, et ils sont définis indépendamment des seuils minimaux de stock à maintenir. Par ailleurs, la municipalité doit considérer la criticité du stock dans l'établissement des quantités minimales à détenir. Des alertes liées à ces seuils peuvent également être intégrées au système d'inventaire afin de favoriser des achats en temps opportun ou d'éviter des ruptures de stock.

22. Un système d'inventaire permanent peut également soutenir l'analyse de tendances de consommation par service ou par activité, l'ajustement des achats selon la consommation réelle ainsi que l'établissement et la révision des seuils optimaux d'inventaire. Dans un contexte où les municipalités se développent et renouvellent leurs infrastructures, l'évaluation périodique des seuils optimaux ainsi que la révision des stocks critiques identifiés constituent des étapes importantes en gestion de l'approvisionnement.

23. Enfin, ces systèmes permettent également, dans certains cas, d'assurer la traçabilité des mouvements des stocks en collectant des données concernant les réceptions et les sorties. Par exemple, il est intéressant pour une municipalité d'associer les coûts d'un entretien (ce qui inclut l'utilisation de stocks) à un matériel roulant en particulier afin d'avoir des informations pertinentes pour la prise de décision en lien avec le remplacement de celui-ci.

STOCKS CRITIQUES

Aux fins du présent rapport, les stocks critiques sont définis comme ceux indispensables au maintien des services prioritaires à la population.

SYSTÈME D'INVENTAIRE PERMANENT

Un système d'inventaire permanent repose sur l'utilisation d'un outil, tel qu'un logiciel ou un tableur, permettant d'enregistrer de façon continue les mouvements d'entrée et de sortie des stocks. Ce système permet ainsi de connaître en tout temps les quantités disponibles et, lorsqu'il est prévu, l'emplacement physique des stocks. Il est possible que seule une partie des stocks soit gérée à l'aide d'un tel système.

POUR ALLER PLUS LOIN

Le rapport *Entretien du matériel roulant*, publié par la Vice-présidence à la vérification de la Commission municipale du Québec en mai 2026, explique de façon plus détaillée la gestion nécessaire pour maintenir ces actifs en bon état et les efforts pour minimiser les coûts d'entretien.

Encadrement des approvisionnements et réduction des coûts

24. Au-delà des obligations légales prévues à la *Loi sur les contrats des organismes municipaux*, dont l'élaboration et l'adoption d'un règlement sur la gestion contractuelle, les municipalités devraient encadrer leur processus d'approvisionnement. Un règlement de délégation de pouvoirs définissant les responsabilités et les niveaux d'autorisation en est bien sûr un exemple. Cependant, d'autres cadres peuvent être établis, tels qu'une politique d'achat venant notamment fixer les exigences en matière d'identification des besoins et de sollicitation des fournisseurs ou encore une procédure administrative encadrant les étapes du processus d'approvisionnement. En effet, ces cadres permettent de structurer les pratiques, de clarifier les rôles et responsabilités et de réduire les risques d'erreur ou de non-conformité. Ils contribuent également à renforcer la reddition de comptes et l'efficacité administrative.

25. En outre, les municipalités doivent désormais intégrer des considérations d'achat responsable dans leurs pratiques d'approvisionnement. À cet égard, l'obligation, en vigueur depuis le 1^{er} avril 2026, d'inclure de telles mesures dans leur règlement sur la gestion contractuelle confirme l'importance de prendre en compte, notamment, des critères liés au développement durable et au cycle de vie des produits dans les processus d'approvisionnement.

26. Par ailleurs, les municipalités ont tout intérêt à explorer les avenues leur permettant d'obtenir les meilleurs coûts d'approvisionnement puisque leurs ressources sont limitées. La loi prévoit déjà certains mécanismes pour des approvisionnements au meilleur coût. D'ailleurs, le recours à des regroupements d'achats peut constituer une pratique avantageuse permettant, d'une part, de bénéficier d'économies d'échelle et, d'autre part, d'être parfois plus efficient puisqu'une partie du processus d'approvisionnement est assurée par une entité externe.

27. Au-delà du maintien des services, une approche proactive, fondée sur une planification adéquate des besoins de la municipalité et sur une connaissance des stocks disponibles, favorise un approvisionnement au meilleur coût. À l'inverse, une gestion réactive basée sur des décisions à court terme au cas par cas augmente le recours aux achats en urgence, réduisant par le fait même la capacité de négociation et augmentant le risque de payer des coûts plus élevés. Enfin, une bonne anticipation des besoins est nécessaire puisque le moment auquel une municipalité procède à une acquisition peut également influencer le coût, en raison notamment de la disponibilité ou de la rareté de l'article.

CONSTAT 1

Le processus d'approvisionnement de Mont-Tremblant et de Salaberry-de-Valleyfield permet de favoriser le maintien des stocks appropriés pour conserver le niveau de service attendu, tout en obtenant des conditions d'achat avantageuses. Certaines pratiques sont cependant à améliorer.

Sainte-Marie, quant à elle, est davantage à risque qu'un bris engendre une rupture de service ou de l'inefficience. En effet, la fréquence et le moment où les approvisionnements sont réalisés sont directement liés aux besoins immédiats et urgents, notamment quand un bris se produit. Cette situation découle du fait que la municipalité n'a pas identifié ses stocks critiques ni les quantités minimales à détenir et qu'elle ne dispose pas d'un système de gestion d'inventaire.

Mont-Tremblant et Salaberry-de-Valleyfield

28. À Mont-Tremblant et à Salaberry-de-Valleyfield, la planification des approvisionnements en stocks repose essentiellement sur l'historique de consommation, la connaissance opérationnelle des services et les interrogations au système d'inventaire permanent. En effet, ces municipalités tiennent un inventaire permanent pour une grande partie de leurs stocks (ex. : aqueduc, égouts, signalisation), ce qui leur permet d'anticiper les besoins et de disposer des stocks appropriés pour leur fonctionnement, notamment grâce à l'établissement et à l'utilisation de seuils minimaux et maximaux de stocks à maintenir par article. Une bonne pratique a été observée à Mont-Tremblant, soit l'utilisation de points de commande pour s'approvisionner auprès de certains fournisseurs. Il s'agit d'un déclencheur d'achat intéressant, différent des seuils minimaux, car il tient compte des délais de livraison.

29. Toutefois, certaines pratiques sont perfectibles dans les deux municipalités. En effet, elles n'ont pas procédé à l'identification de leurs stocks critiques. De plus, les seuils minimaux et maximaux, établis il y a plusieurs années, ne sont pas à jour. Une révision périodique de ces seuils aurait permis de les ajuster convenablement en fonction des besoins de la municipalité. La fréquence de ces révisions peut varier en fonction du type de stock ou de son importance. À Mont-Tremblant, la surveillance des niveaux d'inventaire se limite essentiellement aux fournisseurs dont les achats sont les plus fréquents (ex. : pièces mécaniques). Enfin, des articles ne disposaient d'aucun seuil minimal établi, alors que cela était requis.

30. Ces situations pourraient occasionner des ruptures de stock et, ultimement, des interruptions de service. De plus, la performance du processus repose en partie sur l'expertise et les connaissances des membres du personnel en place, ce qui rend les municipalités vulnérables en cas d'absence ou de départ de ces ressources.

31. En matière d'encadrement, le processus d'approvisionnement en stocks à Salaberry-de-Valleyfield est régi par un cadre administratif et contractuel structuré incluant une politique d'approvisionnement. Celle-ci prévoit notamment des mesures favorisant les achats locaux et écoresponsables, des procédures formalisées ainsi que le recours aux regroupements d'achats.

32. Mont-Tremblant, quant à elle, s'est dotée de certaines directives en matière d'approvisionnement, notamment en ce qui concerne l'achat local. De plus, elle possède une procédure précisant les critères de mise en stock d'un nouvel article. Toutefois, le processus d'approvisionnement n'est pas formellement encadré et les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis. Un cadre formel permettrait de structurer les pratiques, de clarifier les rôles et responsabilités et de réduire les risques d'erreur ou de non-conformité.

Sainte-Marie

33. Sainte-Marie planifie ses approvisionnements en stocks en fonction des données de consommation des dernières années et de la connaissance opérationnelle des services. Ne disposant toutefois pas de système de gestion d'inventaire, la municipalité ne détient pas, en cours d'année, d'information permettant de connaître les stocks en sa possession sans une constatation physique sur le terrain.

34. De plus, la municipalité n'a pas déterminé, sauf à son usine de filtration, les quantités minimales à détenir pour ses stocks les plus importants ni pour ceux qu'elle estime être critiques et donc indispensables à son fonctionnement. En outre, l'efficacité et l'efficience du processus reposent sur l'expertise et les connaissances des membres du personnel en place, ce qui rend la municipalité vulnérable en cas d'absence ou de départ de ces ressources. En l'absence de données ou de système, il devient plus ardu pour la municipalité d'être proactive et de prévoir ses approvisionnements au meilleur moment. En effet, la fréquence et le moment où les approvisionnements sont réalisés sont directement liés aux besoins immédiats ou urgents, notamment lorsqu'un bris se produit.

35. Le risque qu'un bris ou une urgence engendre une rupture de stock et, ultimement, de service ou encore de l'inefficience (ex. : solution temporaire à mettre en place) est ainsi augmenté. Cette façon de procéder réduit également la capacité de la municipalité à négocier des prix avantageux en raison de la notion d'urgence.

36. Finalement, à l'exception du règlement sur la gestion contractuelle et de celui sur la délégation du pouvoir d'autoriser des dépenses, la municipalité ne s'est pas dotée de politiques, de procédures ou de directives encadrant le processus d'approvisionnement. La définition des rôles et des responsabilités de chacun des intervenants permettrait, entre autres, d'identifier, d'éviter ou de compenser le cumul de certaines tâches incompatibles exercées par les mêmes personnes. Nous avons d'ailleurs identifié des problèmes de séparation de tâches à Sainte-Marie (ex. : la personne qui autorise les achats est la même qui réceptionne les stocks), ce qui augmente les risques de fraude, comme cela est mentionné à la section suivante.

Mesures pour obtenir les meilleurs coûts

37. De façon générale, les trois municipalités prévoient des mesures visant à optimiser les coûts d'approvisionnement. Elles profitent notamment des prix avantageux négociés dans le cadre de regroupements d'achats. Bien que Mont-Tremblant et Sainte-Marie n'utilisent parfois pas de regroupements pour certains produits où ceux-ci étaient possibles, nous n'avons relevé aucune économie potentielle majeure. Ces municipalités devraient toutefois poursuivre leur surveillance des possibilités d'économie.

RECOMMANDATIONS

À Mont-Tremblant et à Salaberry-de-Valleyfield

1. Améliorer l'information disponible pour gérer les approvisionnements en stocks en identifiant formellement les stocks critiques ainsi qu'en révisant et en mettant à jour périodiquement les seuils minimaux et maximaux ainsi que les points de commande, s'il y a lieu.

À Sainte-Marie

2. Mettre en place un système de gestion des stocks permettant notamment d'identifier formellement les stocks critiques et d'établir des seuils minimaux et maximaux d'articles à détenir.

2.2 Mettre en place des pratiques d'entreposage et des contrôles qui préservent les stocks

38. Les pratiques d'entreposage et les contrôles en place devraient permettre à la municipalité de préserver les stocks, c'est-à-dire de les protéger contre les risques de vols par le personnel ou la population, de pertes et de désuétude.

Sécurité et accès

39. Une gestion efficace des accès assure une protection de première ligne en matière de sécurité des stocks. En effet, l'accès aux stocks devrait être limité au personnel dont les fonctions le justifient afin de prévenir entre autres les vols. Pour ce faire, des mesures de contrôle physique (ex. : portes verrouillées, barrières) ou technologique (ex. : puces électroniques) devraient être mises en place. Par exemple, il est tout indiqué d'avoir des mesures de contrôle afin d'éviter que le personnel ou encore la population puissent s'approvisionner en carburant pour un véhicule personnel à même les réservoirs de la municipalité.

40. Les municipalités devraient donc avoir des procédures pour assurer une gestion adéquate des accès, notamment en prévoyant un cadre (ex. : directives, procédures) pour les départs et pour la révision périodique des accès octroyés. Par exemple, la liste du personnel possédant une clé du magasin devrait être revue périodiquement, et cette clé devrait être récupérée lors du départ d'une personne ou d'un changement de fonction.

41. En sus ou à la place de ces mesures de contrôle, des mesures de surveillance, telles que des caméras et des systèmes d'alarme anti-intrusion, peuvent être mises en place.

Mesures liées aux mouvements de stock et mesures de contrôle

42. Des directives, des procédures ou des règles claires devraient encadrer les entrées et les sorties de stock, notamment pour réduire les risques de fraude, dont les vols. Par exemple, la municipalité peut prévoir une directive qui permettra à la ou au responsable du magasin de s'assurer qu'aucun stock ne quitte le magasin sans autorisation valide au préalable. Il est à noter que, comme mentionné, un système d'inventaire permanent facilite la traçabilité des réceptions et des sorties. Par ailleurs, prévoir une procédure pour une prise d'inventaire annuelle, périodique ou à l'improviste est intéressant afin d'encadrer cette mesure de contrôle essentielle pour détecter les erreurs et les vols par le biais des écarts d'inventaire.

43. Pour réduire les risques de fraude, une séparation des tâches adéquate est également primordiale. Dans le cas contraire, des contrôles supplémentaires devraient être mis en place pour prévenir ou détecter les fraudes. Nous présentons ci-après des exemples de tâches incompatibles pouvant favoriser certains types de fraudes, ainsi que les impacts associés.

Tâches incompatibles	Risque	Signaux d'alerte
Vol de marchandises		
La personne qui autorise les achats est aussi responsable de la réception et de l'enregistrement des commandes dans le système.	Cette personne pourrait alors détourner les stocks pour son propre usage.	– Écarts fréquents entre les résultats de la prise d'inventaire et les quantités dans le système d'inventaire; – Rotation anormale des stocks; – Ajustements manuels importants et fréquents au système d'inventaire.
Une même personne est responsable à la fois de la manipulation des stocks et de la prise d'inventaire.	Cette personne pourrait ainsi dissimuler les vols d'articles qu'elle a commis.	– Absence d'écart lors de la prise d'inventaire.
Détournement de fonds		
Une même personne a la capacité de créer des comptes fournisseurs dans le système et d'autoriser des commandes ou de passer celles-ci sans obtenir l'autorisation préalable.	Cette personne pourrait ainsi encaisser les paiements associés à un fournisseur créé.	– Volume d'achat inhabituel.

SÉPARATION DES TÂCHES

La séparation des tâches est un principe fondamental de contrôle interne qui consiste à répartir les rôles et responsabilités liés à un même processus entre différentes personnes. Plus particulièrement, des personnes différentes devraient assumer les responsabilités relatives à l'autorisation, à l'enregistrement des opérations et à la garde des actifs.

Pratiques d'entreposage et désuétude des stocks

44. Il est important d'entreposer les stocks dans un environnement et des conditions préservant leur intégrité. En effet, des pratiques d'entreposage inadaptées, selon la nature des stocks et leurs particularités, peuvent causer une détérioration prématurée de ceux-ci et ainsi accroître les risques de désuétude. À cet égard, plusieurs types de stocks doivent être maintenus dans des conditions particulières (ex. : température, à l'abri du soleil) ou encore protégés des intempéries (ex. : pluie, gel, vent) en étant conservés dans des lieux particuliers, tels que dans un entrepôt chauffé ou sous un abri.

45. La conservation d'un stock désuet a un coût puisqu'elle réduit l'espace disponible pour les stocks réellement nécessaires et peut engendrer de l'inefficience en raison des manipulations inutiles. C'est pourquoi il est essentiel pour une municipalité de réaliser un exercice d'identification des stocks désuets ou dont elle doit se départir. Au-delà de leur état de désuétude, la municipalité peut également devoir se départir d'articles dont elle n'a plus besoin. Cet exercice ne peut se baser uniquement sur l'absence de sortie de stock; il doit aussi se baser sur le besoin réel de la municipalité. Des stocks inutilisés depuis plusieurs années peuvent s'avérer être des stocks critiques pour entretenir une infrastructure ou pour assurer la continuité d'un service.

46. Enfin, un entreposage structuré (ex. : système de classement), dégagé et fonctionnel contribue non seulement à améliorer l'efficacité opérationnelle, mais également à repérer plus facilement les stocks, réduisant ainsi les risques de pertes et de désuétude.

CONSTAT 2

Des mécanismes de protection des stocks sont en place dans les trois municipalités auditées. À des degrés variables, des lacunes ont été relevées dans les pratiques d'entreposage et les contrôles en place de celles-ci afin de protéger suffisamment tous les stocks contre les risques de fraude et de désuétude. Des lacunes sont observées, entre autres en matière de gestion des accès, de contrôle des sorties et d'identification des stocks désuets.

Pratiques d'entreposage et mesures de contrôle

47. Les trois municipalités ont mis en place des mesures visant à sécuriser les stocks sous leur responsabilité, notamment au moyen de portes verrouillées, de barrières, de puces électroniques ou de cartes d'accès et de caméras. Même si ces mesures témoignent d'une volonté de contrôle et de protection des actifs, elles sont perfectibles pour assurer, de façon globale, une prévention et une détection efficaces des vols. Il n'est pas obligatoire pour une municipalité de restreindre l'accès à tous ses stocks. Cependant, elle devrait au moins le faire pour ses stocks importants ou à risque plus élevé de vols.

48. Plus particulièrement, des contrôles d'accès au magasin à Mont-Tremblant n'étaient pas appliqués lors de notre visite, ce qui permettait à l'ensemble du personnel ou même à une personne externe à la municipalité d'avoir accès aux stocks. Même si ces contrôles avaient été appliqués, le personnel du garage municipal a accès aux stocks conservés au magasin, ce qui augmente aussi le risque de vols.

49. À Sainte-Marie, l'ensemble du personnel du garage municipal a accès aux stocks conservés au magasin, ce qui augmente le risque de vols. Ce risque est accentué par l'absence de contrôle sur les sorties de stock ainsi que par l'absence d'un système de gestion d'inventaire favorisant la détection des irrégularités.

50. À Salaberry-de-Valleyfield, l'accès au magasin municipal est protégé par une porte verrouillée à l'aide d'un lecteur de cartes d'accès. Toutefois, plusieurs personnes détiennent actuellement des droits d'accès qui ne sont pas justifiés au regard de leurs fonctions. La municipalité n'a pas de procédure encadrant la gestion des accès qui aurait permis d'identifier les fonctions devant détenir des droits d'accès et de prévoir une révision périodique de leur pertinence.

51. Des mesures de contrôle et de surveillance sont en place dans les trois municipalités auditées pour restreindre l'accès au carburant à la pompe. Toutefois, Mont-Tremblant devrait les améliorer afin de restreindre davantage l'accès au carburant à la pompe et de diminuer les risques de vols.

52. De surcroît, les municipalités ne connaissent pas la quantité de carburant consommé par véhicule ou par membre du personnel. Cette situation augmente le risque de vol, mais aussi le risque de fraude par les fournisseurs dans le cas de Mont-Tremblant et de Salaberry-de-Valleyfield, qui ne prennent pas de mesure pour connaître la quantité de carburant restant dans leur réservoir. Sainte-Marie mesure l'essence consommée à l'aide d'une pige (tige pour mesurer dans la citerne) pour son approvisionnement. Elle possède donc des données qu'elle pourrait analyser aux fins de contrôle, ce qu'elle ne fait toutefois pas spécifiquement.

53. En matière de séparation des tâches, dans les trois municipalités auditées, les mêmes personnes sont responsables à la fois de manipuler des stocks et de réaliser la prise d'inventaire, ce qui accroît le risque de fraude et compromet la fiabilité de l'information relative aux stocks puisque ces personnes pourraient dissimuler des vols. D'autant plus qu'à Sainte-Marie, une même personne peut à la fois approuver l'achat et réceptionner les stocks, ce qui constitue des tâches incompatibles.

54. Par ailleurs, le système de classement du magasin à Sainte-Marie rend certains articles difficiles à repérer, ce qui réduit l'efficacité des opérations. En l'absence d'un outil permettant de connaître les quantités disponibles et leurs emplacements, ce système peut également entraîner la désuétude des stocks dont l'existence est oubliée ou l'emplacement a été perdu. Salaberry-de-Valleyfield et Mont-Tremblant, quant à elles, ont un système de classement qui permet, à l'exclusion des matières dangereuses, des pratiques d'entreposage qui sont globalement adéquates et qui soutiennent une gestion fonctionnelle des inventaires.

55. Toutefois, des écarts notables ont été constatés à Salaberry-de-Valleyfield lors de nos tests de décomptes physiques puisque les données inscrites au système d'inventaire étaient souvent erronées par rapport aux quantités de stocks réellement disponibles ou à leurs emplacements. Ces écarts nuisent à l'efficacité des recherches d'articles sur le terrain et augmentent le risque de rupture de stock. Le fait que la municipalité ne réalise pas de dénombrement annuel exhaustif des stocks consignés à son système d'inventaire est l'une des causes de cette lacune. De plus, des écarts ont été constatés, notamment entre les procédures et les pratiques internes en vigueur au magasin, ce qui nuit à l'efficacité des contrôles, mais également à la clarté des rôles et responsabilités.

Désuétude des stocks

56. Sainte-Marie ne prévoit pas de mécanisme pour identifier les stocks désuets. Mont-Tremblant, quant à elle, nous mentionne retirer de l'inventaire les articles associés à des modèles de matériel roulant qu'elle ne détient plus. Cependant, elle ne prévoit pas de mécanisme formel pour identifier les stocks désuets et en disposer. À Salaberry-de-Valleyfield, un exercice récent, bien que limité à une portion des stocks, a permis d'identifier plusieurs articles potentiellement désuets. Toutefois, cette démarche demeure partielle et devrait être étendue à l'ensemble des stocks, notamment dans un contexte de contraintes d'espace d'entreposage.

Analyse des données disponibles

57. Enfin, l'absence de mécanismes de contrôle a posteriori reposant sur l'analyse des données disponibles ne permet pas de pallier les lacunes mentionnées. En effet, ces données peuvent permettre à une municipalité de détecter des problèmes potentiels, de les suivre et de prendre des mesures correctives. Par exemple, en l'absence de mesures de sécurité appropriées pour prévenir les fraudes liées aux carburants, la municipalité pourrait analyser les données sur la consommation pour renforcer la surveillance ainsi que les contrôles internes et ainsi détecter les vols, s'il y a lieu.

RECOMMANDATIONS

Aux trois municipalités auditées

3. Mettre en place un processus structuré d'identification et de gestion des stocks désuets ou non utiles afin de planifier leur disposition.

À Mont-Tremblant et à Salaberry-de-Valleyfield

4. Améliorer les mesures de contrôle afin d'assurer la sécurité des stocks, et ce, en fonction des lacunes observées.

À Sainte-Marie

5. Améliorer l'encadrement et les contrôles pour assurer la sécurité des stocks, notamment en se dotant, pour les stocks les plus importants, d'un système de gestion des stocks.

2.3 Gérer sécuritairement les matières dangereuses

58. Le milieu municipal n'échappe pas aux enjeux liés à la gestion des matières dangereuses. En effet, les activités courantes, telles que les travaux publics et la gestion des eaux, nécessitent l'entreposage et la manipulation de matières dangereuses, exposant ainsi les municipalités à des risques graves d'accident, comme des lésions physiques pour des personnes, un déversement ou une contamination de l'environnement, ainsi qu'à des sanctions en cas d'infraction. Dans ce contexte, une approche préventive structurée est essentielle afin de prévenir ces situations et d'assurer la sécurité des personnes et des biens de même que la protection de l'environnement.

59. En cohérence avec le cadre législatif applicable, notamment avec les exigences de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* et du SIMDUT, les municipalités doivent mettre en place des mesures visant notamment à identifier les risques, à former et à informer adéquatement leur personnel et à assurer un contrôle approprié des matières dangereuses. Dans ce contexte, les municipalités devraient encadrer la gestion de leurs matières dangereuses, par exemple en se dotant d'un programme à ce sujet. Les associations paritaires pour la santé et la sécurité du travail, secteur « affaires municipales » (APSAM) et secteur « administration provinciale » (APSSAP), ont publié conjointement deux outils sur l'implantation d'un tel programme sous la forme d'un plan d'action et d'un document de support. Ainsi, les municipalités devraient notamment désigner une ou un responsable, établir une politique, des procédures ou des règles de gestion des matières dangereuses (ex. : entreposage, manipulation), mettre en œuvre des mécanismes de contrôle à cet égard ainsi que former et informer leur personnel.

60. Nous présentons ci-après quelques saines pratiques ainsi que certaines exigences législatives devant être considérées dans le cadre d'un programme de gestion des matières dangereuses. Cette liste n'est pas exhaustive et n'inclut pas, notamment, les exigences liées au transport des matières dangereuses.

MATIÈRE DANGEREUSE

Au sens de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, une matière dangereuse est « une matière qui, en raison de ses propriétés, constitue un danger pour la santé, la sécurité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur, y compris un produit dangereux ».

SIMDUT

Le SIMDUT est un système utilisé partout au Canada pour aider à protéger la santé et la sécurité du personnel en milieu de travail. Il sert à fournir de l'information claire sur les produits dangereux qui y sont utilisés. Ce système existe depuis 1988 et a été mis à jour en 2015 pour inclure le Système général harmonisé de classification et d'étiquetage des produits chimiques, un modèle utilisé à l'échelle internationale.

Saines pratiques

- Désigner une personne responsable de la mise en œuvre, du suivi et de l'amélioration continue en matière de gestion des matières dangereuses. Cette personne devrait être formée sur le sujet et sur les exigences législatives applicables ou s'adjoindre une personne-ressource qui l'est.
- Élaborer un encadrement en matière de gestion des matières dangereuses (ex. : politique, règles) et le communiquer à l'ensemble du personnel.

Exigences législatives

Identification et évaluation des risques sur les lieux de travail

Inventaire des matières dangereuses	– Dresser et maintenir à jour un inventaire de toutes les matières dangereuses utilisées, entreposées ou manipulées.
Fiches de données de sécurité (fiches) disponibles et à jour	– Détenir une fiche conforme pour chaque produit dangereux inventorié et la tenir à jour. – Rendre les fiches facilement accessibles au personnel sur les lieux de travail.
Analyse des dangers et évaluation des risques	– Identifier les dangers liés à chaque matière dangereuse détenue afin de déterminer les risques qui y sont associés. – Évaluer les risques en fonction des activités réalisées et des postes de travail concernés.
Étiquetage	– S'assurer de la présence et de l'utilisation d'étiquettes conformes pour tous les produits dangereux, y compris ceux contenus dans des cuves, des citernes ou des conduites et ceux fabriqués sur le lieu du travail.

Procédures ou règles d'entreposage et de manipulation sécuritaires

Classification, incompatibilités, conditions d'entreposage et signalisation	– Tenir compte de la classification des matières dangereuses (ex. : gaz comprimés, matières toxiques), de leurs incompatibilités (ex. : acides et bases, comburants et inflammables), des quantités maximales permises et des conditions d'entreposage requises (ex. : température, distance du sol). – Aménager les lieux en conséquence. – Assurer une signalisation adéquate des zones d'entreposage et des dangers associés aux matières dangereuses.
Procédures de travail sécuritaires	– S'assurer que le personnel comprend les dangers associés aux matières dangereuses et les mesures de prévention applicables. Par exemple, documenter les méthodes de manipulation sécuritaire (ex. : port d'un tablier, de lunettes et de gants).
Équipements de protection individuelle	– Fournir les équipements de protection individuelle requis et s'assurer de leur utilisation par le personnel.
Équipements d'urgence	– Rendre disponibles, accessibles et fonctionnels les équipements d'urgence requis (ex. : douches oculaires).

Exigences législatives

Formation et information du personnel

- Mettre en place un programme de formation et d'information sur les produits dangereux conforme au *Règlement sur l'information concernant les produits dangereux*. Le programme doit être adapté notamment aux dangers présents sur le lieu de travail.
- Réviser le programme annuellement ou le mettre à jour lors de tout changement significatif (ex. : introduction d'un nouveau produit dangereux).
- Prévoir et mettre en œuvre les moyens nécessaires (ex. : évaluations, exercices pratiques) pour permettre au personnel de comprendre, de maîtriser et d'appliquer adéquatement les règles de sécurité.

Mécanismes de contrôle technique et administratif

- Mettre en place des mesures de contrôle (ex. : surveillance, suivi) afin de s'assurer de l'application des exigences prévues.

INCOMPATIBILITÉ DES MATIÈRES DANGEREUSES

Les matières incompatibles sont des substances qui présentent un risque de réaction dangereuse lorsqu'elles entrent en contact ou sont mélangées. Ces réactions peuvent notamment entraîner un dégagement de gaz ou de vapeur, un incendie ou encore une explosion. Ces matières incompatibles doivent être séparées physiquement (ségrégation) lors de l'entreposage ou du transport pour éviter ces réactions.

CONSTAT 3

Plusieurs non-conformités aux exigences législatives ont été relevées dans les trois municipalités auditées, notamment en matière d'entreposage, d'étiquetage ainsi que de mesures de prévention mises en place. Les pratiques et les mesures observées sont insuffisantes pour gérer efficacement les matières dangereuses dans le but de protéger adéquatement les personnes, les biens et l'environnement. En conséquence, les trois municipalités sont exposées à des risques accrus d'accident, d'incident, de déversement ou de contamination environnementale.

61. Plus particulièrement, plusieurs pratiques d'entreposage sont non conformes dans les trois municipalités, notamment en raison de l'absence de ségrégation des produits incompatibles, d'un entreposage inadéquat de certaines matières inflammables ou de l'absence d'identification de certains contenants de matières dangereuses.

62. L'information relative aux matières dangereuses des municipalités auditées, y compris la liste des matières dangereuses utilisées (inventaire), leurs emplacements et leurs fiches de données de sécurité, est inexistante ou non à jour. De plus, les fiches ne sont pas rapidement accessibles par l'ensemble du personnel concerné et leurs emplacements ne sont pas toujours connus par celui-ci. Or, les exigences législatives prescrivent que les fiches soient accessibles rapidement, notamment pour l'identification des dangers et des mesures de premiers soins liés à une exposition à des matières dangereuses, ce qui contribue à prévenir les accidents et à assurer la santé et la sécurité du personnel, conformément aux principes du SIMDUT.

63. Des lacunes ont également été constatées en matière d'étiquetage (absent ou inadéquat) dans les trois municipalités. L'étiquetage des matières dangereuses représente la première source d'information accessible au personnel sur la nature des produits, leurs dangers et les mesures de prévention à appliquer. Il permet une identification rapide des risques, soutient la prise de décision en situation opérationnelle et contribue à prévenir les erreurs de manipulation et d'entreposage.

64. Par ailleurs, dans les trois municipalités, plusieurs membres du personnel manipulant quotidiennement des matières dangereuses n'ont pas suivi la formation sur le SIMDUT exigée. Pour d'autres, leur formation est périmée ou incomplète. La formation constitue un élément essentiel de la gestion des matières dangereuses, puisqu'elle permet au personnel de comprendre les dangers, d'utiliser adéquatement les fiches de données de sécurité, d'appliquer les pratiques sécuritaires de manipulation et d'entreposage et d'intervenir efficacement en cas d'accident.

65. À ces constats en matière de formation s'ajoute l'absence de procédures ou de règles, notamment quant à l'entreposage et à la manipulation des matières dangereuses. Cela permettrait non seulement de guider le personnel concerné dans ses actions, mais également de mettre l'accent sur les risques encourus et l'importance de prendre des mesures pour les atténuer suffisamment.

66. Sainte-Marie et Mont-Tremblant n'ont pas procédé à une évaluation de leurs postes de travail au regard des exigences législatives applicables relativement aux matières dangereuses. À Salaberry-de-Valleyfield, cette évaluation a été réalisée de façon partielle, puisqu'elle se limite à l'usine de filtration et à la station d'épuration. D'ailleurs, certains équipements d'urgence présents à Sainte-Marie et à Salaberry-de-Valleyfield ne répondaient pas à toutes les exigences, notamment puisque les douches oculaires comportaient des déficiences (ex. : distance du poste de travail, température adéquate de l'eau). Aucune lacune à l'égard des équipements d'urgence n'a été observée à Mont-Tremblant.

67. Malgré la réalisation d'inspections ou d'observations au cours des dernières années, que ce soit par des ressources internes ou externes, plusieurs enjeux persistent, notamment en matière d'entreposage inadéquat. Sainte-Marie n'a effectué aucun suivi permettant de corriger les lacunes mentionnées au rapport d'évaluation externe reçu. À Mont-Tremblant, un suivi partiel a permis de corriger les lacunes rattachées aux équipements d'urgence, mais d'autres se répètent. Finalement, à Salaberry-de-Valleyfield, bien que des plans d'action aient été élaborés par le Service des ressources humaines, les correctifs recommandés n'ont pas été mis en œuvre de manière complète ou n'ont pas été maintenus de façon durable.

68. Ces lacunes traduisent des faiblesses significatives dans la gouvernance et l'encadrement de la gestion des matières dangereuses. Cette gestion repose actuellement sur une responsabilité décentralisée, assumée par différents gestionnaires et responsables locaux selon les services et les sites. À Mont-Tremblant et à Sainte-Marie, aucun responsable n'est désigné à l'échelle de la municipalité pour en assurer un encadrement et une coordination globale. À Salaberry-de-Valleyfield, le Service des ressources humaines exerce certaines responsabilités transversales, notamment en matière d'inspection, d'observation et de formation. Cependant, le service n'est pas responsable formellement de la gestion des matières dangereuses. Il vient plutôt appuyer les services concernés. Enfin, dans les trois municipalités auditées, les responsabilités exercées sur le plan opérationnel ne sont ni clairement définies ni formellement intégrées aux descriptions de fonctions, ce qui ne favorise pas une compréhension des rôles et des responsabilités et une responsabilisation du personnel.

RECOMMANDATION

À toutes les municipalités auditées

6. Prendre les mesures nécessaires pour s'assurer de se conformer aux exigences applicables en matière de gestion des matières dangereuses, notamment en :
 - Se dotant d'un encadrement approprié (ex. : programme, procédures, règles) en la matière;
 - Désignant une ou un responsable de cette gestion qui aura notamment l'autorité de s'assurer de l'établissement et de la mise en œuvre d'un plan d'action à l'égard des non-conformités relevées;
 - Instaurant un programme de formation et d'information sur les matières dangereuses.

COMMENTAIRES DES MUNICIPALITÉS AUDITÉES

Les municipalités auditées ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires officiels, qui sont reproduits dans la présente section. Nous tenons à souligner qu'elles ont adhéré à toutes les recommandations.

Ville de Mont-Tremblant

« La Ville de Mont-Tremblant a pris connaissance avec attention du rapport d'audit de performance de la Commission municipale du Québec portant sur la gestion des stocks. Elle voit dans cet exercice une occasion concrète de faire évoluer ses pratiques et d'appuyer sa démarche d'amélioration continue.

« La Ville accueille favorablement les recommandations formulées et remercie la Commission pour ce travail, qui contribue à enrichir sa réflexion et à renforcer ses façons de faire. Elle a participé à cette démarche avec ouverture, rigueur et transparence, dans un esprit de collaboration et d'amélioration.

« La Ville prend acte des constats soulevés et s'engage à y donner suite de manière sérieuse, structurée et constructive. »

Ville de Sainte-Marie

« La Ville de Sainte-Marie a participé activement et avec promptitude aux travaux d'audit de la gestion des stocks de la Commission municipale du Québec (CMQ) et elle accueille favorablement le rapport de la Vice-présidence à la vérification.

« Le rapport de l'analyse de la Commission s'avérera un guide précieux pour améliorer nos processus et il nous permettra de déployer de meilleurs outils de gestion. Le personnel de la Ville est satisfait du déroulement des travaux et de la qualité des échanges avec les représentants de la CMQ. Nous tenons à les remercier pour leur professionnalisme et leur rigueur.

« Nous reconnaissons la pertinence des recommandations formulées dans ce rapport et avons déjà entrepris les démarches nécessaires pour les mettre en œuvre, en tenant compte de nos différents enjeux.

« Entre-temps, nous souhaitons rassurer la population en précisant que nous avons toujours été en mesure d'offrir des services de qualité avec efficacité et diligence. Soyez assurés que nous poursuivrons nos efforts afin d'améliorer encore davantage notre performance et de répondre encore mieux aux attentes. Cet audit le permettra. »

Ville de Salaberry-de-Valleyfield

« La direction générale accueille positivement les constats et les recommandations issus de cet audit de performance portant sur la gestion des stocks. Cet exercice représente une occasion pertinente de poser un regard structuré sur nos pratiques et d'identifier des leviers concrets d'amélioration.

« Nous soulignons que la Ville avait déjà amorcé certaines initiatives visant à renforcer le contrôle interne, la standardisation des processus et l'optimisation de la gestion des inventaires. Les recommandations formulées s'inscrivent en cohérence avec ces démarches et permettront d'en accélérer la mise en œuvre tout en assurant une meilleure uniformité à l'échelle de l'organisation.

« La direction est soucieuse de maintenir une gestion rigoureuse et efficiente des ressources publiques. À cet égard, elle s'engage à élaborer et à déployer un plan d'action structuré, en collaboration étroite avec les services concernés, afin de donner suite aux recommandations retenues et d'en assurer un suivi soutenu.

« Enfin, la direction tient à remercier la Commission municipale du Québec pour la qualité de son accompagnement et la pertinence de ses observations, qui contribuent à renforcer les pratiques organisationnelles dans une perspective d'amélioration continue et de saine gouvernance. »



ANNEXES

ANNEXE 1 – À propos de l’audit

ANNEXE 2 – Sommaire des recommandations

ANNEXE 3 – Rôles et responsabilités des principaux intervenants

ANNEXE 1

À PROPOS DE L'AUDIT

La responsabilité de la Vice-présidence à la vérification de la Commission municipale du Québec consiste à exprimer une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces critères se fondent principalement sur les dispositions applicables de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* et de ses règlements ainsi que sur les saines pratiques reconnues en la matière.

OBJECTIF DE L'AUDIT

Objectif

Les pratiques de gestion de la municipalité permettent de détenir des stocks en quantité et en qualité appropriées afin de maintenir un niveau de service adéquat pour la population et de garantir la sécurité des personnes et des biens ainsi que la protection de l'environnement.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

1. Le processus d'approvisionnement permet à la municipalité de disposer des stocks appropriés pour maintenir le niveau de service, et ce, aux meilleurs coûts possibles.
2. Les lieux de stockage et les contrôles en place permettent à la municipalité de protéger les stocks contre les risques de vols, de pertes et de désuétude.
3. La municipalité prend les mesures nécessaires pour gérer efficacement les matières dangereuses dans le but de protéger les personnes, les biens et l'environnement.

Les travaux d'audit dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur la Commission municipale* et conformément aux méthodes de travail en vigueur à la Vice-présidence à la vérification. Ces méthodes respectent les Normes canadiennes de missions de certification (NCMC) présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*, notamment la norme sur les missions d'appréciation directe (NCMC 3001).

De plus, la Vice-présidence à la vérification applique les Normes canadiennes de gestion de la qualité (NCGQ 1 et 2) présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*. Ainsi, elle conçoit et maintient un système de gestion de la 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 et veille au bon fonctionnement de ce système. Au cours de ses travaux, la Vice-présidence à la vérification se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles prévues dans son code de déontologie, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

PORTÉE DES TRAVAUX

Les municipalités que nous avons auditées sont la Ville de Mont-Tremblant, la Ville de Sainte-Marie et la Ville de Salaberry-de-Valleyfield. Nos travaux d'audit portent plus particulièrement sur la gestion des stocks, notamment l'identification des besoins en approvisionnement, l'entreposage des stocks, la préservation et la protection des stocks, y compris l'accès et la sécurité des lieux, ainsi que les mesures liées aux matières dangereuses détenues. L'audit exclut la conformité aux exigences législatives en matière de gestion contractuelle ainsi que les mécanismes de contrôle associés. De plus, il ne couvre pas le paiement des factures, la manière d'utiliser les stocks et leur disposition.

Afin de mener à bien ces travaux, nous avons obtenu des informations auprès du personnel des trois municipalités auditées et nous avons analysé divers documents. Plus particulièrement, nous avons sélectionné, par choix raisonné, un échantillon de commandes, d'articles en stock et de matières dangereuses afin de réaliser nos travaux. Les résultats de notre audit ne peuvent être généralisés à l'ensemble des activités des municipalités, mais ils donnent des indications sur les pratiques et les éléments que celles-ci devraient corriger. Enfin, nous avons réalisé des observations lors d'une visite dans les municipalités.

Nos travaux se sont déroulés principalement de septembre 2025 à mars 2026. Nos travaux d'audit portent principalement sur la période de janvier 2024 à février 2026. Toutefois, certains de nos travaux peuvent avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Il importe de préciser que les travaux effectués par la Vice-présidence à la vérification ne constituent pas une enquête ni une tutelle, une administration provisoire, une médiation ou un accompagnement. De plus, ce rapport d'audit ne peut servir à d'autres fins que celles compatibles avec le motif et l'objectif de la mission.

Le présent rapport a été achevé le 29 juin 2026.

ANNEXE 2

SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

Nous présentons ci-dessous les recommandations formulées par la Vice-présidence à la vérification aux municipalités auditées.

RECOMMANDATION	MONT-TREMBLANT	SAINTE-MARIE	SALABERRY-DE-VALLEYFIELD
1. Améliorer l'information disponible pour gérer les approvisionnements en stocks en identifiant formellement les stocks critiques ainsi qu'en révisant et en mettant à jour périodiquement les seuils minimaux et maximaux ainsi que les points de commande, s'il y a lieu.	◆		◆
2. Mettre en place un système de gestion des stocks permettant notamment d'identifier formellement les stocks critiques et d'établir des seuils minimaux et maximaux d'articles à détenir.		◆	
3. Mettre en place un processus structuré d'identification et de gestion des stocks désuets ou non utiles afin de planifier leur disposition.	◆	◆	◆
4. Améliorer les mesures de contrôle afin d'assurer la sécurité des stocks, et ce, en fonction des lacunes observées.	◆		◆
5. Améliorer l'encadrement et les contrôles pour assurer la sécurité des stocks, notamment en se dotant, pour les stocks les plus importants, d'un système de gestion des stocks.		◆	

RECOMMANDATION	MONT-TREMBLANT	SAINTE-MARIE	SALABERRY-DE-VALLEYFIELD
6. Prendre les mesures nécessaires pour s'assurer de se conformer aux exigences applicables en matière de gestion des matières dangereuses, notamment en : – Se dotant d'un encadrement approprié (ex. : programme, procédures, règles) en la matière; – Désignant une ou un responsable de cette gestion qui aura notamment l'autorité de s'assurer de l'établissement et de la mise en œuvre d'un plan d'action à l'égard des non-conformités relevées; – Instaurant un programme de formation et d'information sur les matières dangereuses.	♦	♦	♦

ANNEXE 3

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

DES PRINCIPAUX INTERVENANTS

Conseil municipal	– Veiller à la saine administration de la municipalité en prenant des décisions sur les orientations, les priorités et les finances de celle-ci. – Autoriser les dépenses ou déléguer, par règlement, à tout fonctionnaire ou autre membre du personnel municipal le pouvoir d'autoriser des dépenses et de conclure des contrats au nom de la municipalité. – Établir le règlement sur la gestion contractuelle ainsi que celui portant sur le contrôle et le suivi budgétaires.
Direction générale	– Planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de la municipalité. – Veiller à l'exécution des règlements et des décisions du conseil municipal, entre autres ceux relatifs à l'approvisionnement et à l'emploi des sommes aux fins desquelles les crédits ont été votés.
Trésorerie	– Assumer les responsabilités relatives à la gestion financière et comptable. – Assurer la reddition de comptes prévue aux exigences législatives quant aux dépenses effectuées¹.
Direction de services municipaux	– Établir les besoins en stocks des services municipaux, notamment dans le cadre du processus budgétaire, et autoriser les dépenses en fonction de la délégation du pouvoir de dépenser accordée par le conseil municipal². – Assurer le respect des lois, des règlements, des politiques et des normes de santé et sécurité du travail, notamment celles relatives aux matières dangereuses. – Dans les municipalités auditées, mettre en place des mesures pour assurer le suivi et la sécurité des stocks sous sa responsabilité, soit au magasin ou aux autres sites d'entreposage.
Responsable du magasin³	Dans les municipalités auditées : – Répondre aux besoins des utilisateurs en leur distribuant les stocks sous sa responsabilité. – Effectuer l'approvisionnement en suivant les procédures en vigueur (ex. : seuils optimaux, achat, classement) et en respectant les règles de délégation du pouvoir de dépenser. – Contrôler l'inventaire permanent⁴. – Évaluer la désuétude des stocks sous sa responsabilité.

1. À Mont-Tremblant, cette responsabilité est partagée en partie avec le directeur général.

2. À Salaberry-de-Valleyfield, une unité d'approvisionnement supervise les activités liées aux approvisionnements. Les directions de services collaborent étroitement avec elle, notamment pour les achats de plus de 25 000 \$ qui sont sous la responsabilité de cette unité.

3. En plus du magasin (garage municipal), les municipalités auditées possèdent plusieurs autres sites d'entreposage qui peuvent être sous la responsabilité de directions de services différentes de celle des travaux publics. À Sainte-Marie, il n'y a pas de responsable du magasin. Le directeur et les contremaîtres du Service des travaux publics assument, selon le cas, les rôles et les responsabilités de la ou du responsable du magasin.

4. À Sainte-Marie, il n'y a pas d'inventaire permanent, c'est-à-dire que les mouvements d'entrée et de sortie des stocks ne sont pas enregistrés dans un système lorsqu'ils se produisent. Une prise d'inventaire est réalisée à la fin de l'année financière pour connaître les principaux stocks détenus.

**Commission
municipale**

Québec

