

VILLE DE SAINT- CONSTANT

VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

Rapport final

Le 6 novembre 2023

MALLETTE



TABLE DES MATIÈRES

1. Contexte.....	1
2. Objectifs et critères d’audit.....	2
3. Portrait de la situation actuelle	3
3.1 Introduction.....	3
3.2 Gestion des événements.....	4
3.2.1 Programmation annuelle.....	4
3.2.2 Rôles et responsabilités.....	5
3.2.3 Processus	7
3.2.4 Outils.....	8
4. Bonnes pratiques	9
4.1 Étapes clés de la gestion de projet.....	9
4.2 Principes fondamentaux de la reddition de comptes et de la prise de décisions dans le monde municipal	11
5. Diagnostic	12
5.1 Définition des indices.....	12
5.2 Grille diagnostique	13
6. Commentaires de la Ville	20
7. Conclusion globale.....	21

ANNEXE

Annexe 1 : À propos de l’audit






1. CONTEXTE

VILLE DE SAINT-CONSTANT	
VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES PORTANT SUR LE PROCESSUS DE GESTION DES ÉVÉNEMENTS	
<p>Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Saint-Constant (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 une vérification de l'optimisation des ressources (VOR) pour la période du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2022.</p> <p>La VOR est un outil de gouvernance qui a pour but :</p> <ul style="list-style-type: none">- De valoriser les bonnes pratiques et les bons coups de l'audit- De déterminer les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes	<p>Population : 31 000¹ Budget : 52 M\$²</p> 
Réglementation en lien avec les travaux réalisés <ul style="list-style-type: none">- Loi sur les cités et villes	
Contexte préalable aux travaux de VOR	
Éléments d'actualité et contextuels <ul style="list-style-type: none">- La programmation de la Ville compte une trentaine d'événements, à laquelle peuvent s'ajouter des activités ou événements en cours d'année, afin de répondre à des besoins issus de la communauté- Les événements sont perçus comme un service aux citoyens et associés à une forte culture de gratuité au sein de la Ville- La planification et la réalisation des événements est un processus qui mobilise une grande quantité de ressources, autant humaines que financières	Impacts potentiels <ul style="list-style-type: none">- L'ajout d'événements en cours d'année peut induire une pression sur les intervenants impliqués dans leur planification et leur réalisation- La gratuité des événements peut entraîner une pression financière pour la Ville dans un contexte d'inflation postpandémique- L'absence d'une planification et d'un suivi rigoureux des événements peut entraîner une utilisation sous-optimale des ressources

¹ Décret de population 1831-2022 du MAMH.

² Ville de Saint-Constant, *Budget 2022*, [en ligne] : https://saint-constant.ca/uploads/attachments/Budget2022_Onepager_VF.pdf (page consultée le 3 mai 2023).

2. OBJECTIFS ET CRITÈRES D'AUDIT

OBJECTIF ET CRITÈRES D'AUDIT – PROCESSUS DE GESTION DES ÉVÉNEMENTS DE LA VILLE DE SAINT-CONSTANT		
Objectif de l'audit		
	S'assurer que le processus de gestion des événements de la Ville de Saint-Constant s'arrime aux meilleures pratiques de gestion de projet, et ce, dans une perspective d'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources.	
<p>La Ville de Saint-Constant (la Ville) a pour mission de donner aux Constantins et aux Constantines une ville qui leur ressemble et qui les rassemble, en matière de services, d'infrastructures et de qualité de vie. Parmi les efforts déployés pour atteindre sa mission, la Ville propose annuellement divers événements et activités destinés à l'ensemble de ses citoyens. Cette offre relève principalement du Service des loisirs (le Service), mais requiert également la collaboration de plusieurs intervenants à la Ville.</p> <p>Soucieuse de continuer à faire briller la Ville de Saint-Constant par la qualité de ses réalisations et de répondre aux attentes de plus en plus élevées de ses citoyens, la Ville souhaite mettre son processus de gestion des événements à l'étude afin d'obtenir des recommandations d'amélioration. Ces recommandations lui permettront :</p> <ul style="list-style-type: none">- De conserver une offre intéressante, en adéquation avec les orientations de la Ville et les bonnes pratiques en gestion de projet- D'assurer l'amélioration continue de son processus <p>Le présent audit a permis d'étudier le processus de gestion des événements de la Ville dans une optique d'optimisation de l'ensemble des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières.</p>		
CRITÈRES D'AUDIT		
1 	2 	3 
Le Service des loisirs effectue une planification rigoureuse et un suivi conséquent de chaque événement.	Le processus de gestion des événements assure une réalisation efficace, efficiente et économique.	La prise de décision relative à la gestion des événements repose sur les orientations de la Ville ainsi que sur une information fiable, complète et disponible en temps opportun.
Portée des travaux		
Nos travaux d'audit ont porté sur les activités liées à la gestion des événements de la Ville couvrant la période du 1 ^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2022 inclusivement. Il est cependant possible que certaines des informations obtenues concernent des situations à l'extérieur de cette période.		
Normes d'audit et de contrôle qualité utilisées pour la réalisation des travaux de VOR		
	<ul style="list-style-type: none">- Norme canadienne de missions de certification 3001, « Missions d'appréciation directe »- Norme canadienne de gestion de la qualité, « Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes »	

3. PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE

3.1 Introduction

Réputée pour son dynamisme, la Ville de Saint-Constant est caractérisée par une population jeune composée de nombreuses familles³. Témoinnant un engagement soutenu envers la gouvernance participative, elle vise l'inclusion de tous ses sujets dans les processus décisionnels⁴. La Ville prône le bien-être de ses citoyens et place les Constantins et Constantines au cœur de ses actions, comme en témoignent sa mission et sa vision⁵ :

MISSION

Donner aux Constantins une Ville qui leur **ressemble** et qui les **rassemble**, en matière de services, d'infrastructures et de qualité de vie

VISION

Une Ville **Plus**, par un service **Plus** à tous les niveaux, où le citoyen est au **centre** de toutes les décisions et actions

La planification stratégique de la Ville propose sept pôles structurants, dont quatre (le « Pôle récréatif régional », le « Pôle de la Base de plein air », le « Pôle culturel et sportif » et le « Pôle de la biodiversité ») sont axés sur la fourniture d'installations sportives, récréatives, événementielles et culturelles de haut calibre. Ils visent à améliorer la qualité de vie des Constantins et Constantines ainsi qu'à faire rayonner la Ville à l'échelle régionale⁶.

Le Service des loisirs (le Service) est un acteur de première ligne dans la concrétisation des objectifs de la Ville, notamment par l'organisation de différents événements et activités contribuant à sa vitalité ainsi que par la gestion des camps de jour.

³ Ville de Saint-Constant, *Planification stratégique Horizon 2030 : Bâtir l'avenir ensemble – un projet collectif*, avril 2022, p. 5 et 6 (ci-après « Planification stratégique Horizon 2030 »).

⁴ Ville de Saint-Constant, *Gouvernance participative – Citoyens : prenez la parole*, [en ligne] : <https://saint-constant.ca/fr/gouvernance-participative> (page consultée le 25 mai 2023).

⁵ Planification stratégique Horizon 2030, p. 11 et 12.

⁶ Planification stratégique Horizon 2030, p. 20 à 26.

3.2 Gestion des événements

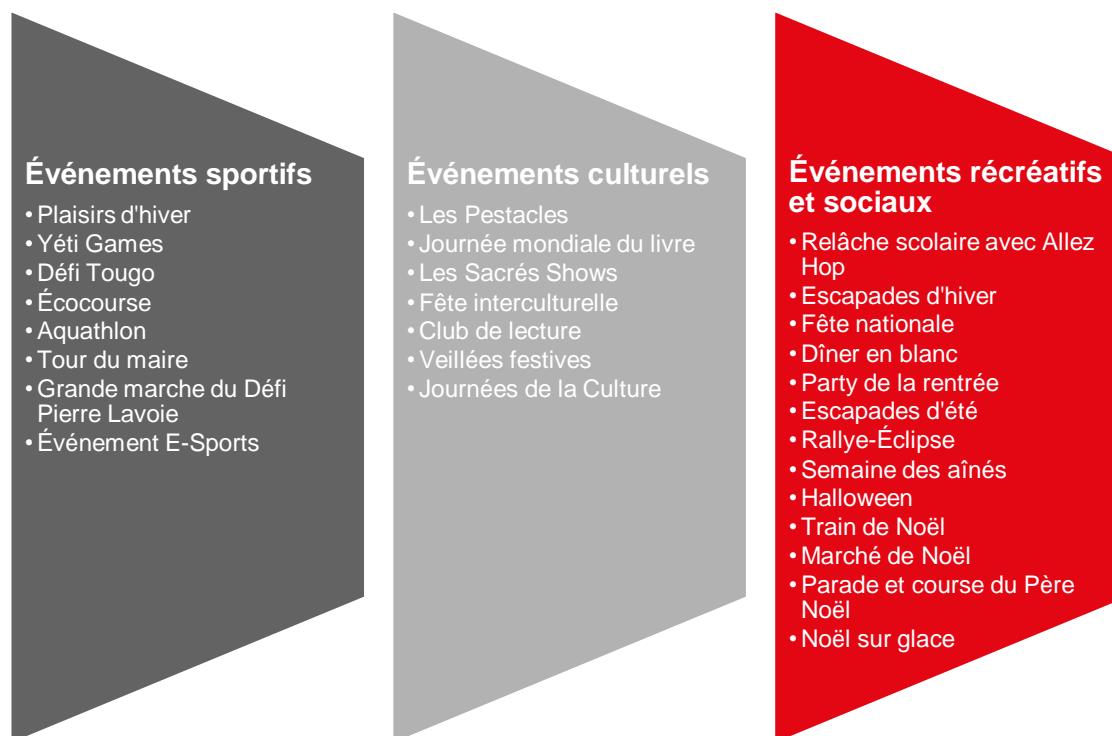
La section suivante présente un portrait à haut niveau des différents aspects du processus de gestion des événements de la Ville, à savoir la programmation annuelle, les rôles et responsabilités des différents intervenants, les étapes du processus ainsi que les outils utilisés. Les informations ont été obtenues par l'entremise d'entrevues et de documents transmis par la Ville.

3.2.1 Programmation annuelle

La programmation annuelle de la Ville compte une trentaine d'événements⁷ de différentes envergures touchant aux domaines culturel, sportif, récréatif et social. La grande majorité des événements sont récurrents d'une année à l'autre et sont offerts à la population sans tarif d'entrée; la Ville accorde une grande importance à l'accessibilité des événements comme service aux citoyens. Le calendrier présente un flot continu d'événements, les périodes les plus occupées pour le Service étant les semaines précédant la Fête nationale (plus gros événement de l'année⁸) et le temps des Fêtes, où de nombreux événements se succèdent en l'espace de quelques semaines.

La figure suivante présente un aperçu de la programmation 2022.

Figure 1 - Principaux événements figurant à la programmation 2022 de la Ville



⁷ Selon le calendrier annuel 2022 déposé par le service des loisirs au conseil municipal à la séance du 15 février 2022.

⁸ La Fête nationale a attiré plus de 30 000 participants à St-Constant en 2022. Source : *Powerpoint Kickoff 2023* du Service des loisirs.

La programmation est mise sur pied par le Service des loisirs dans le cadre de la préparation budgétaire ayant lieu à l'automne précédent (p. ex. à l'automne 2021 pour la programmation 2022) et déposée au Service des finances vers la fin septembre. La liste des événements est ainsi approuvée par le conseil municipal conjointement à l'adoption du budget, qui a lieu vers la fin ou le début d'année⁹, puis confirmée par résolution lors de l'adoption du calendrier annuel du Service des loisirs en février¹⁰. Des événements issus de demandes de citoyens, d'organismes reconnus ou d'élus peuvent s'ajouter à la programmation en cours d'année.

3.2.2 Rôles et responsabilités

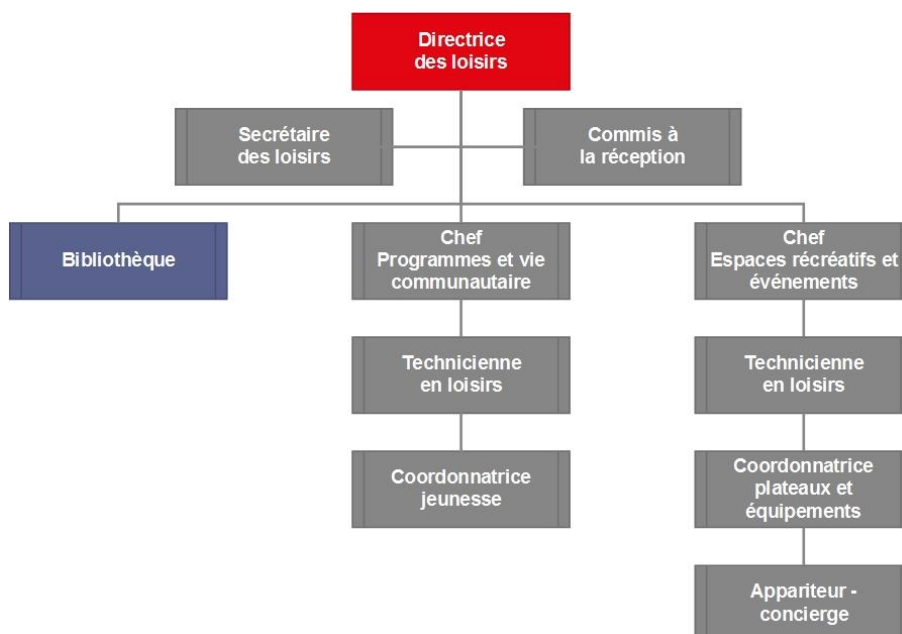
La gestion des événements est le fruit du travail de différents intervenants, à savoir le Service des loisirs, ses collaborateurs municipaux ainsi que des intervenants externes.

Service des loisirs

Le Service des loisirs rassemble trois divisions, chacune étant chapeautée par un chef de division :

- Bibliothèque
- Programmes et vie communautaire
- Espaces récréatifs et événements

La gestion des événements est assurée par la division Espaces récréatifs et événements, avec le soutien de la division Programmes et vie communautaire. Ces deux divisions et la direction du service rassemblent dix personnes¹¹ :



⁹ Le budget 2022 a été adopté par le conseil municipal le 26 janvier 2022.

¹⁰ Le calendrier annuel 2022 du Service des loisirs a été adopté par le conseil municipal le 15 février 2022.

¹¹ Pour les besoins du mandat, nous avons exclu les employés de camps de jour et de SPA2, les brigadiers scolaires, les gardiens de parcs, les appariteurs et les gardiens de gym.

L'équipe en place est constituée de ressources présentes depuis quelques années. Toutefois, elle a été marquée par de nombreux départs en congé prolongé et retours progressifs au cours des dernières années, ce qui a amené de multiples réorganisations des rôles et responsabilités ainsi qu'un remaniement de l'organigramme en 2021.

La technicienne en loisirs de la division Espaces récréatifs et événements est dédiée à temps plein à la planification des événements. Elle assume, conjointement avec son chef de division, la charge de projet de 80 % des événements. La technicienne en loisirs de la division Programmes et vie communautaire assume les 20 % restants (soit environ deux ou trois événements de moindre envergure). Les autres ressources de l'équipe sont appelées à accomplir des tâches ponctuelles qui leur sont déléguées par le responsable du projet en cours de réalisation, et à soutenir le bon déroulement de l'événement lors du jour J.

Collaborateurs municipaux

Les principaux collaborateurs municipaux appelés à participer à la gestion des événements sont le Service des travaux publics et le Service des communications. Le tableau ci-dessous présente leurs principales implications :

SERVICE	TÂCHES
TRAVAUX PUBLICS	<ul style="list-style-type: none"> - Transport d'équipement/matériel (avant et après les événements) - Montage et démontage des installations - Logistique - Soutien lors des événements
COMMUNICATIONS	<ul style="list-style-type: none"> - Campagnes de promotion des événements (communiqués de presse, réseaux sociaux, affichage) - Présence lors des événements (réseaux sociaux, etc.) - Préparation du dépliant de programmation des loisirs - Suivi du succès des événements sur les réseaux sociaux et avec la mairie

Intervenants externes

Enfin, divers intervenants externes offrent des contributions variées dans le processus de gestion des événements, soit :

- Les partenaires locaux : police, pompiers, ambulanciers, organismes communautaires, associations sportives, etc.
- Les fournisseurs : musiciens, artistes, agences de sonorisation et d'éclairage, agences de sécurité, etc.

L'implication et la contribution de ceux-ci varient selon le type et l'envergure des événements.

3.2.3 Processus

Le processus de gestion des événements de la Ville commence par l'établissement de la programmation dans le cadre des prévisions budgétaires préparées par le chef de division espaces récréatifs et événements (Chef de division) à la fin de l'été, et validées par la directrice du Service des loisirs. Une liste d'événements est ainsi établie et un budget est alloué à chacun en se basant sur les informations de l'année précédente, en y apportant des ajustements au besoin. La programmation et le calendrier sont ensuite approuvés par le conseil municipal en début d'année, comme détaillé en 3.2.1, officialisant ainsi le budget disponible pour chaque événement.

En début d'année, la programmation est répartie au sein du Service entre les différents responsables de projet, selon les proportions établies en 3.2.2. Chaque porteur de dossier est responsable de la planification de son événement, mais il peut toutefois déterminer des tâches à déléguer à ses collègues. Ces délégations sont généralement discutées lors de la rencontre hebdomadaire du Service, où chacun note les responsabilités qui lui sont ainsi attribuées. Les responsabilités des contributeurs externes au Service sont communiquées par différents moyens :

- Entente opérationnelle et rencontre explicative pour les événements de grande envergure (Service des travaux publics)
- Requête AccèsCité Territoire pour les événements de petite envergure (Service des travaux publics)
- Rencontres saisonnières, courriels ou Teams (Service des communications)
- Rencontres téléphoniques ou en présentiel (partenaires locaux et fournisseurs)

La récurrence des événements ainsi que l'expérience de l'équipe ont généré, au fil des ans, une mémoire organisationnelle importante qui guide le processus d'année en année. Des gabarits de documents de planification (budget, échéancier, entente opérationnelle, etc.) sont ainsi disponibles et adaptés au besoin.

Le jour de l'événement, le déroulement implique la participation de tous les intervenants énumérés plus haut, où chacun est appelé à exercer le rôle qui lui a été attribué au préalable. Les événements se tiennent généralement en dehors des heures de travail régulières, soit le soir et les fins de semaine.

Une analyse rétrospective (*post mortem*) des événements peut avoir lieu de manière informelle lors de la rencontre hebdomadaire du Service et de la rencontre du comité consultatif loisirs¹². Pour les événements de grande envergure, l'analyse rétrospective s'effectuera de manière formelle lors de rencontres désignées, en présence de la présidente du comité loisirs, d'une élue et de la direction générale.

¹² Le « comité consultatif des loisirs, reconnaissance et soutien » est l'un des 14 comités consultatifs de la Ville. Composé de citoyens, d'employés de la Ville et de membres du conseil municipal, il se réunit 4 fois par année. Source : Ville de Saint-Constant, *Formulaire d'intérêt à titre de bénévole – comités consultatifs*, [en ligne] : https://saint-constant.ca/uploads/Actualites/Formulaire_Benevole_Comites_consultatifs.pdf (page consultée le 1^{er} juin 2023).

3.2.4 Outils

Les principaux outils utilisés dans le cadre du processus de gestion des événements de la Ville sont présentés dans le tableau suivant :

MEDIA	TYPE D'OUTIL
LOGICIEL DE FINANCES	↪ Feuilles de détail de prévisions budgétaires
ACCÈS CITÉ TERRITOIRE ¹³	↪ Requêtes à l'intention du Service des travaux publics
MICROSOFT TEAMS	↪ Archivage des documents relatifs aux événements ↪ Échange d'informations avec le Service des communications
PLANNER	↪ Liste de tâches du chef de division
OUTILS MAISON (EXCEL, WORD)	↪ Budget événementiel ↪ Échéancier et tâches ↪ Entente opérationnelle
NOTES PAPIER	↪ Suivis de projet de la technicienne responsable des événements ↪ Notes personnelles des tâches à accomplir des membres du Service en lien avec les événements ↪ Notes personnelles du chef de division pour l'ajustement des budgets (prévisions budgétaires)

¹³ Solution municipale qui permet de traiter les requêtes, demandes internes ou demandes d'information.

4. BONNES PRATIQUES

La section suivante présente un portrait de bonnes pratiques relatives à la gestion d'événements. Nous avons ciblé plus particulièrement deux aspects fortement corrélés aux besoins du mandat, soit :

- Les étapes clés de la gestion de projets
- Les principes fondamentaux de la reddition de comptes et de la prise de décisions dans le monde municipal

4.1 Étapes clés de la gestion de projet¹⁴

En gestion de projet, l'adoption d'une approche systématique et structurée constitue la pierre angulaire d'une réalisation efficace vouée au succès. Le cycle de vie d'un projet se décline en 4 étapes clés qui, lorsqu'observées, favorisent :

- Le déroulement fluide du processus
- Une vue d'ensemble des tâches à accomplir
- La gestion des risques afférents au projet
- Une communication et collaboration efficaces entre les parties prenantes
- Une amélioration continue pour les projets futurs

Les étapes clés du cycle de gestion de projet sont présentées dans le schéma ci-dessous et détaillées plus bas.



1. Définition du projet

Étape initiale du cycle de vie d'un projet, la définition consiste à préciser l'idée ayant donné lieu au projet de façon à ce que toutes les parties prenantes s'entendent sur les objectifs et les paramètres clés du projet, tels que les retombées attendues par exemple. Dans le contexte à l'étude, c'est notamment à cette étape que les orientations de la Ville ou du conseil municipal à l'égard des événements doivent être définies et communiquées.

Cette étape permet également de soulever les contraintes qui pourraient avoir une incidence sur la réalisation du projet, notamment celles liées au marché, aux ressources disponibles (humaines, financières et matérielles) et aux délais. Ces éléments constituent généralement les intrants à l'étude de faisabilité appuyant la prise de décision quant à la réalisation du projet.

¹⁴ Section adaptée de : Philippe Nasr et Charlene Poirier, *La gestion de projet*, 4^e édition, Montréal, Chenelière Éducation, 2021.

2. Planification

Une fois le projet accepté, l'étape de planification permet de :

- Dresser une liste détaillée des tâches à effectuer
 - À cette étape, une évaluation des sources de financement disponibles pour atteindre les objectifs fixés à l'étape précédente est généralement effectuée (p. ex. subventions, partenariats, commandites, produits dérivés, etc.)
- Établir un échéancier de réalisation (diagramme de Gantt)
- Identifier les parties prenantes, puis définir et communiquer leurs rôles et responsabilités

La production d'un budget ventilé, incluant l'ensemble des ressources nécessaires pour la réalisation du projet, relève généralement de l'étape de planification. Cet exercice nécessite une grande rigueur afin de permettre un bon suivi de projet aux étapes subséquentes.

Trois types de coûts sont comptabilisés, soit :

- Le coût en ressources (qui varie selon la durée d'exécution de la tâche, p. ex. jour-personne)
- Le coût fixe de chaque tâche (achat de matériaux, permis, etc.)
- Les coûts divers

Pour accomplir cette étape et les suivantes, l'usage d'outils de planification et de gestion de projet est fortement recommandé.

3. Exécution

Une fois la planification terminée, la réalisation du projet s'enclenche, se soldant par la livraison de l'extrait (p. ex. tenue de l'événement, lancement du produit, etc.). Le responsable de projet dirige son équipe et contrôle l'avancement de manière à s'assurer que le projet est réalisé dans le respect des objectifs, des orientations et des contraintes établis à l'étape 1 et en adéquation avec la planification élaborée à l'étape 2. Le suivi régulier des ressources humaines, matérielles et financières est essentiel. De plus, le budget défini à l'étape de planification ne devrait pas être extensible, d'où l'importance de le suivre rigoureusement.

À cette étape, des mécanismes de communication et de collaboration doivent être mis en place pour favoriser une compréhension commune des objectifs et une détection rapide de tout problème ou déviation du plan de projet :

- Utiliser des outils de communication adaptés
- Tenir des réunions de suivi régulières (planifiées et documentées)
- Veiller à ce que toutes les informations pertinentes soient partagées

4. Clôture

L'étape de clôture a pour objectif de tirer des enseignements du projet et d'améliorer les pratiques de gestion pour ceux à venir. Elle s'appuie généralement sur une analyse rétrospective utilisée pour :

- Évaluer les résultats du projet par rapport aux objectifs fixés
- Analyser l'écart entre la planification et la réalisation
- Rassembler les intervenants clés et recueillir leurs commentaires

Les informations qui en émanent doivent être communiquées aux parties prenantes du projet et archivées, comme les autres documents de projet, de manière appropriée pour faciliter une consultation ultérieure et favoriser la conservation de la mémoire organisationnelle.

4.2 Principes fondamentaux de la reddition de comptes et de la prise de décisions dans le monde municipal

D'une importance cruciale dans le monde municipal, la reddition de comptes permet aux responsables de rendre des comptes à la population et d'être imputables de leurs décisions, de leurs actions et de l'utilisation des ressources publiques. Afin de s'acquitter de ces responsabilités, le conseil municipal doit être alimenté en informations provenant de l'interne, en qualité et en quantité suffisantes, le tout en temps opportun.

Le directeur général, en collaboration avec les directeurs et les élus, définit le contenu, la forme et la fréquence souhaités de la reddition de comptes, généralement par le biais d'un gabarit standardisé. Des indicateurs de gestion et des mécanismes de surveillance appropriés soutiennent généralement la reddition de comptes et permettent l'appréciation de la performance de la Ville par les élus.

En plus de ce qui précède comme assises à la prise de décision, les dossiers présentés au conseil doivent être documentés judicieusement. À ce titre, un dossier décisionnel devrait posséder plusieurs qualités et répondre à des objectifs précis, notamment celui de permettre aux élus de comprendre les contextes local et légal, les enjeux, de même que les conséquences de la décision à prendre.

En matière d'événements, les éléments suivants permettent d'apporter un éclairage sur la décision à prendre :

- Objectifs de l'événement, bénéfices attendus, cibles
- Budget ventilé démontrant les ressources humaines et matérielles requises pour mener à bien le projet
- Calendrier de réalisation incluant les étapes de réalisation et leur durée (jalons)
- Principaux risques et mesures de mitigation prévues (p. ex. mesures de sécurité, plan d'urgence)
- Avantages et inconvénients sur la communauté
- Autres éléments pertinents (p. ex. permis, méthode de gestion des déchets, logistique [stationnement, transport, installations sanitaires])

5. DIAGNOSTIC

5.1 Définition des indices

Indice de criticité

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



Une action doit être envisagée à moyen/long terme



Une action est fortement conseillée à court/moyen terme



Une action immédiate doit être prise

Indice relatif à l'investissement

L'investissement se considère dans sa globalité (incluant la récurrence à envisager), que ce soit en matière de ressources humaines, financières et matérielles.

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



Faible



Moyen



Élevé

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

Indice relatif à l'évaluation des critères d'audit

L'indice relatif à l'évaluation globale du critère d'audit se définit comme suit à la lumière des constats relevés et de leurs impacts potentiels et avérés :



Généralement satisfaisant






Satisfaisant, mais des améliorations s'imposent









Insatisfaisant

5.2 Grille diagnostique

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

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
PREMIER CRITÈRE - LE SERVICE DES LOISIRS EFFECTUE UNE PLANIFICATION RIGoureuse ET UN SUIVI CONSÉQUENT DE CHAQUE ÉVÈNEMENT			
1.1 PLANIFICATION			
<p>L’analyse d’un échantillon de documents relatifs aux événements ainsi que les entrevues menées avec des intervenants du Service ont permis d’établir que la planification des événements n’est pas effectuée de manière systématique et uniforme, variant selon l’événement ainsi que la ressource responsable.</p> <p>De plus, le Service ne dispose pas de gabarit unique permettant d’encadrer la documentation de l’information nécessaire à la phase de planification.</p> <p>Soulignons toutefois qu’il existe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un gabarit de budget Excel consigné au dossier de projet de la plupart des événements. Celui-ci inclut les coûts logistiques et opérationnels sans toutefois prévoir une estimation du jour-personne nécessaire à la réalisation de l’événement - Plusieurs versions de gabarit d’échéancier Excel, indiquant sommairement les tâches, responsables et jalons de réalisation. Toutefois, celui-ci ne figure pas à tous les dossiers de projet, et lorsqu’il y est, il n’est pas toujours rempli - Une entente opérationnelle pour certains événements afin de détailler les rôles du Service ainsi que ceux de ses partenaires municipaux et externes. Cependant, le seul critère utilisé pour déterminer les événements devant faire l’objet d’une telle entente opérationnelle est subjectif et défini comme « gros événement » 	<p>L’absence d’une planification systématique et uniforme des événements :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se traduit par une absence d’information complète quant aux coûts et à l’échéancier des tâches à accomplir - Ne fournit pas au Service le référentiel nécessaire à la réalisation d’une planification en bonne et due forme, lequel devrait notamment inclure le temps nécessaire à la gestion d’un événement afin de planifier la charge de travail du service - Ne permet pas d’effectuer le suivi de l’adéquation entre la planification et la réalisation, comme recommandé par les bonnes pratiques de gestion de projet (voir section 4.1 et constat 2.2 à cet effet) - Ne permet pas au Service de profiter d’assises de planification solides, en particulier dans un contexte où plusieurs événements sont récurrents, ce qui nuit à l’utilisation optimale des ressources - Complexifie la délégation des tâches <p>Enfin, l’absence d’un gabarit unique pour documenter les éléments essentiels à la phase de planification contribue à une gestion documentaire morcelée pour un même événement. Cela complexifie la planification et pourrait mener à l’oubli de certaines tâches par exemple.</p>	<p>Le Service devrait mettre en place un processus systématique et uniforme de planification des événements ainsi qu’un gabarit permettant de centraliser toute l’information relative à la planification.</p> <p>Ce dernier devrait être alimenté en continu en cours de réalisation (constat 2.2) afin d’offrir un portrait complet de l’événement, puis servir d’intrant à l’analyse rétrospective (constat 1.2) et à la prise de décision ultérieure (constat 3.2).</p> <p>Enfin, ce qui précède devrait être archivé dans le dossier de projet.</p>	  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
<p>1.2 ANALYSE RÉTROSPECTIVE</p> <p>L'analyse de la documentation disponible pour un échantillon d'événements et les entrevues menées avec les intervenants du Service ont permis d'établir que le Service n'effectue pas d'analyse rétrospective systématique, structurée et uniforme de tous les événements.</p> <p>Le retour sur les événements s'effectue souvent de manière informelle lors de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La rencontre hebdomadaire du Service - Discussions ponctuelles avec les parties prenantes - La rencontre du comité consultatif loisirs <p>Soulignons toutefois qu'une analyse rétrospective plus formelle est parfois réalisée pour certains événements d'envergure, en sus des précédentes, lors de rencontres désignées en présence de la présidente du comité consultatif loisirs, d'une élue et de la direction générale.</p> <p>Les informations qui émanent de ces rencontres ne sont pas documentées de manière systématique; en règle générale, seuls les points importants sont notés sans nécessairement être colligés au dossier de projet. Bien qu'un gabarit de documentation des rencontres ait été élaboré par le chef de division, il n'est pas utilisé pour guider ni documenter les rencontres.</p>	<p>L'absence d'analyse rétrospective systématique, structurée et uniforme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ne permet pas au Service de dresser un bilan des leçons apprises lors d'un événement afin d'en tirer profit lors d'éditions ultérieures, en particulier dans un contexte où de nombreux événements sont récurrents - Ne permet pas d'obtenir l'opinion de toutes les parties prenantes à l'égard de la gestion de l'événement - Ne permet pas l'obtention d'éléments clés pour orienter la décision de reconduire ou non un événement (rapport coût/bénéfice) - Ne favorise pas, de manière générale, l'amélioration des pratiques de gestion de projet du service - Entraîne un dédoublement d'efforts et d'informations lorsqu'un événement fait l'objet de deux, voire trois, analyses informelles distinctes 	<p>Afin d'analyser le rendement de ses événements et de tirer profit de son expérience, le Service aurait avantage à instaurer un processus d'analyse rétrospective adapté à son contexte. Celui-ci devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inclure des représentants de toutes les parties prenantes au projet - Être appuyé par un gabarit standardisé, notamment afin d'encadrer les discussions - Être mené en temps opportun, soit dans la phase de clôture de projet - Être communiqué à tous les intervenants concernés <p>Enfin, l'information qui émane de l'analyse rétrospective devrait être archivée dans le dossier de projet.</p>	  
<p>1.3 GESTION DOCUMENTAIRE ET MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE</p> <p>Le Service ne dispose pas d'un processus de gestion documentaire uniforme afin d'encadrer la documentation et l'archivage des documents relatifs aux événements. En plus des différents environnements technologiques utilisés (Teams, serveur municipal), la documentation en format papier est très présente au sein du Service. Enfin, les documents de travail sont de moins en moins alimentés à mesure que la date de l'événement approche; des informations clés se traduisent ainsi en connaissances tacites et reposent sur des intervenants précis.</p>	<p>L'absence de processus encadrant la gestion des documents requis dans le processus de gestion des événements induit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une disparité dans les façons de faire - Des efforts sans valeur ajoutée lors de la recherche de documents, parfois archivés dans un environnement technologique et d'autres fois en format papier <p>Enfin, une sous-documentation peut également nuire à la formation de nouvelles ressources et à la mémoire organisationnelle; un départ pourrait engendrer une perte de connaissance importante.</p>	<p>Le Service devrait mettre en place un processus de gestion documentaire afin d'harmoniser ses façons de faire, d'optimiser le flux de travail et d'assurer la conformité quant à la documentation et à la gestion des documents relatifs à un événement.</p> <p>Une saine gestion documentaire permet également de garantir l'intégrité et la traçabilité des informations, très utiles dans un contexte où de nombreux événements sont récurrents, et elle contribue significativement à la conservation de la mémoire organisationnelle.</p>	  

ÉVALUATION DU PREMIER CRITÈRE

Afin d'assurer une planification rigoureuse et un suivi conséquent de chaque événement, la Ville aurait avantage à mettre en place un processus systématique, structuré et uniforme de planification des événements, ainsi que d'analyse rétrospective. Ces processus devraient être appuyés par des gabarits standardisés favorisant une constance dans la documentation et centralisant l'information de projet. Ce qui précède, encadré par un processus de gestion documentaire, serait hautement bénéfique pour le Service, puisque la documentation des informations qui en émanent constitue un catalyseur important pour la conservation de la mémoire organisationnelle.



DEUXIÈME CRITÈRE – LE PROCESSUS DE GESTION DES ÉVÉNEMENTS ASSURE UNE RÉALISATION EFFICACE, EFFICIENTE ET ÉCONOMIQUE

2.1 COLLABORATION ET COMMUNICATION

Les entrevues menées avec les intervenants ont permis d'établir que le Service dispose de certains mécanismes pour favoriser la communication et la collaboration relatives à la gestion des événements, mais ceux-ci ne sont toutefois pas mis en œuvre de manière optimale.

À l'interne, deux rencontres du Service sont tenues sur une base hebdomadaire :

- Avec tout le Service pour effectuer une revue des projets en cours
- Avec le chef de division et les trois employées sous sa gouverne pour effectuer un suivi plus détaillé des tâches en cours

Les informations qui émanent de ces rencontres ne sont toutefois pas documentées.

La communication avec les collaborateurs municipaux s'effectue quant à elle :

- Par l'entremise de requêtes ou d'ententes opérationnelles et de rencontres explicatives pour le Service des travaux publics
- Par le biais de courriels, d'un canal Teams ou de rencontres informatives saisonnières pour le Service des communications

Bien qu'une bonne relation existe entre le Service et ses collaborateurs, il ressort des entrevues menées avec ces derniers que l'information n'est pas toujours obtenue en temps opportun ou avec un niveau de détail suffisant pour permettre une préparation et une planification adéquates.

L'absence de documentation des rencontres ne permet pas à chacun de se référer à une source d'information officielle en cas de besoin, pouvant ainsi causer de la confusion sur les actions en découlant.

Les enjeux de quantité et de délais soulevés quant à l'information fournie aux collaborateurs municipaux entraînent divers impacts pour ces derniers :

- Une pression pour répondre à la demande dans des délais restreints, dans l'ensemble de leurs tâches usuelles
 - Par exemple : un manque de contexte quant à l'ampleur d'un événement plus complexe que prévu a forcé le Service des travaux publics à remuer terre et mer, et même à confier une partie du travail en sous-traitance, à une semaine d'avis
- Une place limitée à l'amélioration continue, à l'innovation et à la créativité
 - Par exemple : reprendre le concept publicitaire de l'année précédente à défaut d'avoir assez de temps pour concevoir une campagne publicitaire créative
- Une perte d'efficacité dans l'accomplissement des tâches de projet
 - Par exemple : dénicher l'information dans les photos de l'année précédente à défaut de référentiel adéquat

Le Service devrait optimiser ses mécanismes de collaboration afin d'assurer des échanges documentés, systématiques, structurés et en temps opportun entre les équipes concernées par la gestion des événements. Ces mécanismes devraient prévoir :




- Les collaborateurs visés
- Les moments et actions où l'implication de chaque collaborateur est requise
- Les canaux de communication à privilégier
- L'endroit où cette information est documentée

À cet effet, la Ville pourrait considérer utiliser des gabarits de documentation et de communication standardisés.






CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
----------	---------	-----------------	---------

2.2 SUIVI DE PROJET

<p>Le Service ne dispose pas d'un processus de suivi de projet systématique et uniforme, variant ainsi selon l'événement et la ressource responsable. De plus, malgré les gabarits existants et présentés au constat 1.1, l'information qui s'y trouve est insuffisante pour assurer un suivi de projet en bonne et due forme qui porterait sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le respect des orientations et objectifs - Le respect des échéanciers - L'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières 	<p>Les façons de faire actuelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ne permettent pas d'effectuer un suivi de projet conforme aux bonnes pratiques de gestion de projet, ni d'obtenir les données quant aux coûts, à la cadence de réalisation et aux jalons de réalisation étant incomplètes - N'offrent pas au responsable une vision claire de l'avancement du projet afin de faciliter la prise de mesures correctives, le cas échéant 	<p>Le Service devrait mettre en place un processus systématique et uniforme de suivi de projet à l'égard de la gestion des événements. De plus, comme recommandé au critère 1, le Service devrait centraliser toute l'information relative à la planification et au suivi de projet dans un gabarit et s'assurer de le documenter de manière exhaustive, notamment en consultant les collaborateurs municipaux lorsque requis (recommandation 2.1).</p>	  
---	--	---	---

2.3 ORGANISATION DU TRAVAIL

<p>L'organisation actuelle du travail au sein du Service attribue la quasi-totalité de la charge de projet des événements à deux ressources, soit le chef de division et la technicienne en loisirs de sa division, cette dernière étant la seule ressource consacrée à temps plein à la planification des événements. La délégation des tâches aux autres ressources est réalisée de façon informelle, selon le besoin. Les entrevues révèlent que dans le flot continu d'événements, des ajouts à la programmation en cours d'année, des nombreux départs en congé prolongé et de retours progressifs, les ressources impliquées dans la gestion des événements n'accomplissent pas l'ensemble des tâches requises. La documentation exhaustive du suivi de projet et la recherche de commandites et de subventions font notamment partie des tâches fréquemment délaissées.</p>	<p>L'organisation actuelle du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implique la participation accrue d'un gestionnaire dans des activités opérationnelles, lui laissant moins de temps pour réaliser ses tâches à valeur ajoutée de chef de division - Entraîne un délaissement des tâches à valeur ajoutée relatives à la gestion des événements (p. ex. analyse rétrospective, recherche de commandites, etc.) - Bouleverse les rôles et responsabilités usuels <p>Ce qui précède crée également de la confusion quant à la prise en charge réelle de certaines tâches déléguées, ce qui peut engendrer des impacts collatéraux pour les collaborateurs municipaux, qui ne savent pas à qui se référer en cas de questionnements.</p>	<p>La Ville devrait réaliser un diagnostic de la structure organisationnelle du Service pour assurer une organisation du travail adéquate. Tout en favorisant une adéquation entre le nombre de ressources et la charge de travail attendue quant à la programmation, la prise en charge de l'ensemble des tâches serait ainsi effective et efficiente.</p>	  
--	---	---	---

ÉVALUATION DU DEUXIÈME CRITÈRE

Afin d'assurer une réalisation efficace, efficiente et économique de ses événements, la Ville aurait avantage à :

- Peaufiner ses mécanismes de collaboration afin de favoriser une communication de l'information claire et en temps opportun aux collaborateurs municipaux et intervenants externes
- S'assurer d'effectuer un suivi de projet rigoureux en documentant en continu l'information dans un outil centralisé et collaboratif
- Procéder à un diagnostic de la structure organisationnelle du Service afin d'optimiser l'organisation du travail ainsi que la définition des rôles et responsabilités



TROISIÈME CRITÈRE – LA PRISE DE DÉCISION RELATIVE À LA GESTION DES ÉVÉNEMENTS REPOSE SUR LES ORIENTATIONS DE LA VILLE AINSI QUE SUR UNE INFORMATION FIABLE, COMPLÈTE ET DISPONIBLE EN TEMPS OPPORTUN

3.1 ORIENTATIONS DE LA VILLE À L'ÉGARD DES ÉVÉNEMENTS

La conjoncture économique et le désir de limiter le fardeau fiscal des citoyens obligent la Ville à limiter ses dépenses à tous les niveaux pour fournir des services aux citoyens dans le respect de son budget. À cet égard, lors de l'élaboration du budget 2023, les services ont recensé des pistes d'économies possibles pour limiter les dépenses et ont été invités à limiter les dépenses engagées dans la réalisation de leurs activités. La conjoncture économique a par ailleurs été rappelée dans le cours de l'exercice, soulignant aux gestionnaires de limiter les dépenses dans le cadre de leurs activités. Toutefois, les efforts budgétaires demandés ont été laissés à la discrétion des gestionnaires, ils n'ont été ni précisés par service, ni documentés.







À cet égard, peu d'efforts ont été déployés au sein du Service, notamment lors de la réalisation des événements, afin de participer aux efforts budgétaires demandés (p. ex. utilisation de bénévoles, apport de commandites). Soulignons que les événements sont perçus comme un « service aux citoyens » au sein de la Ville et une forte culture de gratuité est ancrée à cet égard, en particulier en ce qui a trait aux événements adressés aux enfants et à la famille.

L'absence d'orientations précises et documentées sur les efforts attendus envers le Service des loisirs, en plus de l'absence de compression budgétaire, génèrent de la confusion et ne favorise pas l'atteinte des objectifs budgétaires.

Afin d'assurer une gestion des événements conforme à ses attentes, notamment en matière de limitation budgétaire, la Ville devrait préciser et documenter ses orientations pour chacun des services. Ces dernières devraient également être cohérentes avec les actions de la Ville.

Des efforts pourraient également être déployés (p. ex. mise en place d'objectifs et de cibles afférentes, clarification des rôles et responsabilités) pour proposer une déclinaison des orientations jusqu'aux opérations quotidiennes, ainsi qu'une prise en charge effective et systématique des tâches prioritaires dans la gestion des événements (p. ex. utilisation de bénévoles, apport de commandites).



CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
3.2	DONNÉES			
	<p>La Ville ne possède pas de données historiques pouvant être qualifiées de fiables et complètes sur les événements, une lacune qui s'explique notamment par l'absence de processus formels de planification (constat 1.1), de suivi (constat 2.2), d'analyse rétrospective (constat 1.2) et de gestion documentaire (constat 1.3).</p> <p>De plus, il n'existe aucune estimation du jour-personne nécessaire à la réalisation de chacune des activités à réaliser dans la mise en place d'un événement.</p> <p>Enfin, outre l'affluence des événements et les commentaires sur les réseaux sociaux, la Ville n'utilise aucun indicateur de performance pour évaluer le succès, les retombées citoyennes et l'atteinte des objectifs des événements. Des sondages sont effectués à de rares occasions (p. ex. marché de Noël).</p>	<p>L'absence de données fiables, complètes et à jour complexifie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La prise de décision puisqu'elle ne peut être fondée sur un portrait juste des événements - L'évaluation du succès, des retombées citoyennes et de l'atteinte des objectifs de l'événement. La Ville peut ainsi reconduire des événements mobilisant une grande quantité de ressources sans toutefois produire les résultats escomptés - La production d'une reddition de comptes pertinente pour la Ville quant à la performance de ses événements <p>Enfin, l'absence d'estimation du jour-personne nécessaire à la gestion des événements complexifie la planification de la charge de travail du Service.</p>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Standardiser la quantité et la qualité des données pour chaque événement, notamment à l'égard du jour-personne nécessaire à sa réalisation - Établir une stratégie de collecte de données et de leur mise à jour par le biais de processus formels de planification, d'analyse rétrospective et d'évaluation de la performance des événements 	  
3.3	PRISE DE DÉCISIONS			
	<p>La programmation annuelle des événements est approuvée par le conseil municipal lors de l'adoption du budget de la Ville. L'analyse du budget a démontré que les événements contenus dans la programmation sont morcelés à travers différents postes budgétaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelques événements d'envergure ont leur propre poste (p. ex. Fête nationale et Plaisirs d'hiver) - Les autres sont inscrits à titre de « projet spécial » dans des postes plus génériques (p. ex. « événements sportifs », « atelier spectacle » et « activités de Noël ») <p>Il n'y a aucun poste budgétaire ni montant prévu pour des événements non planifiés, qui s'ajoutent pourtant à la programmation en cours d'année à la demande d'élus ou de citoyens. De plus, l'ajout de ces événements ne requiert pas de résolution du conseil¹⁵. Le Service n'est pas non plus impliqué de façon significative dans le processus d'autorisation, et ce, malgré l'incidence directe sur son organisation.</p>	<p>L'étalement du budget entre plusieurs postes budgétaires et l'absence de budget pour les événements non planifiés ne permettent pas au conseil municipal d'avoir une vue complète, au moment de l'autorisation de la programmation, du budget alloué pour les événements. De plus, l'absence de budget pour les événements non planifiés oblige la Ville à utiliser des budgets alloués à d'autres fins en cours d'année.</p> <p>Enfin, la prise de décisions relative aux événements n'est pas basée sur une information complète quant aux coûts, à la pertinence et à la faisabilité du projet, complexifiant ainsi la prise de décision éclairée. Cette situation est exacerbée pour les événements ajoutés à la programmation en cours d'année.</p>	<p>La Ville devrait revoir son processus de prise de décisions entourant la programmation des événements afin de valider que chaque événement est approuvé sur la base d'une information fiable, complète et transmise en temps opportun. Elle devrait en outre revoir la mention indiquant que le calendrier des événements peut être modifié sans résolution pour consolider l'établissement d'orientations, comme recommandé au constat 3.1.</p>	  

ÉVALUATION DU TROISIÈME CRITÈRE

La prise de décisions relatives à la gestion des événements, incluant l'ajout d'événements en cours d'année, ne repose pas sur des orientations documentées, ni sur une information fiable, complète et disponible en temps opportun. La Ville aurait donc avantage à revoir ses processus afférents afin d'assurer :

- Une cohérence entre les orientations et la prise de décisions
- Un niveau d'information suffisant en quantité et en qualité quant à la gestion des événements



¹⁵ Selon les modalités d'adoption du calendrier annuel 2022 (résolution 065-02-22) : « D'adopter le calendrier annuel 2022 des activités et des événements du Service des loisirs, tel que soumis à la présente séance, lequel peut être modifié de façon ponctuelle sans résolution ». Source : Ville de Saint-Constant, *Procès-verbal de la séance ordinaire du 15 février 2022*, [en ligne] : <https://saint-constant.ca/fr/seances-du-conseil-et-documents-publics> (page consultée le 10 juillet 2023).

6. COMMENTAIRES DE LA VILLE

Nous accueillons cette analyse et croyons qu'elle a bien cerné nos enjeux. Toutefois, étant donné l'environnement très dynamique de la Ville, il requiert une agilité et une flexibilité difficilement conciliables avec une planification annuelle trop stricte où les variables sont trop rigides et évaluées à l'avance.

La planification, l'organisation, la direction et la réalisation d'événements peuvent nécessiter des ajustements continus et nous amènent à devoir composer avec une grande quantité d'imprévus notamment avec les fournisseurs, les partenaires, les températures, la main-d'œuvre, les attentes et objectifs de la population, les explosions de coûts, l'achalandage, l'accessibilité, la sécurité, la circulation, etc. Certains projets émanent de la communauté, d'autres émanent des élus ou des autres services mais tous visent à répondre à des besoins spécifiques et cela doit pouvoir se maintenir dans des tableaux de bords ajustables si nécessaires.

Il est toutefois certain que nous devons prendre le temps de mettre en place des gabarits encadrant nos planifications d'événements et nous devons commencer à effectuer de vraies analyses rétrospectives afin d'uniformiser nos pratiques pour se donner des outils et de la méthode et s'améliorer durablement.

Enfin, à la suite de la démarche d'image de marque, qui se déroule actuellement, des informations seront transmises au Service des loisirs afin d'orienter leurs actions relatives notamment à la recherche de partenaires financiers pour les événements. La recherche de bénévoles sera également optimisée.

7. CONCLUSION GLOBALE

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus de gestion des événements de la Ville de Saint-Constant est réalisé dans une perspective d'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources. À notre avis, ce processus présente un potentiel significatif d'amélioration et d'optimisation des ressources de la Ville.

L'analyse du processus de gestion des événements 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 6 novembre 2023

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



ANNEXE 1

À PROPOS DE L'AUDIT



À PROPOS DE L'AUDIT

Limites inhérentes associées au mandat

Notre opinion ne doit pas être extrapolée à l'ensemble des activités de la Ville. L'évaluation selon les critères retenus ne s'applique qu'à la période visée.

Responsabilités de la direction de la Ville

La direction de la Ville est responsable du processus de gestion des événements. Elle est également responsable de mettre en place des systèmes, des procédures, de la documentation et des contrôles lui permettant de planifier, de gérer et de suivre sa performance de manière à pouvoir éventuellement faire rapport sur celle-ci.

Notre responsabilité

Notre responsabilité consiste à donner une opinion sous forme d'assurance raisonnable et des avis objectifs sur le processus de gestion des événements, 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 (NCCM) 3001, Missions d'appréciation directe*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à avoir une assurance raisonnable de la conformité de l'objet évalué, ici le processus de gestion des événements.

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 importants lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, ils puissent influencer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport. Une mission d'assurance raisonnable visant la délivrance d'un rapport de l'auditeur implique la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement une conclusion et obtenir un niveau d'assurance élevé. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit choisies relèvent de notre jugement professionnel, notamment de notre évaluation des non-conformités significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs et nécessitent d'obtenir des éléments probants conformément aux critères applicables.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion sur le processus de gestion des bâtiments 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 qui sont publiés par les différents organismes professionnels comptables, lesquels reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Mallette applique les Normes canadiennes de Gestion de la qualité 1 et 2, soit « Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes » et « Revues de la qualité des missions » 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.