



Ville de Côte Saint-Luc

Audit de performance

14 mars 2024



Le 14 mars 2024

Aux membres du conseil municipal de la
Ville de Côte Saint-Luc

Rapport sur l'audit de performance – Gestion de la location des installations

Mesdames,
Messieurs,

Nous sommes heureux de vous soumettre le présent rapport sur l'audit de performance portant sur la gestion de la location des installations par les citoyens ou les organismes pour la Ville de Côte Saint-Luc (la « Société ») pour l'exercice 2022. Ce rapport résume l'étendue de notre audit et de nos constatations et fait ressortir certaines autres questions qui, selon nous, vous intéresseront.

Nous serons heureux de discuter avec vous de ce document qui résume les résultats de notre audit et de répondre à toutes les questions que vous pourriez avoir.

Nous vous prions d'agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.

¹ CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A108263

Table des matières

Mise en contexte	2
Résultats de l'audit	5
Sommaire des recommandations	13



Objectif de l'audit

Deloitte a effectué des travaux d'audit de performance concernant la gestion de la location des installations pour la Ville de Côte Saint-Luc, pour la période du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2022, conformément à la *Loi sur la Commission municipale*. Le présent document constitue le rapport.

Après la réception de ce rapport par la municipalité, celui-ci sera déposé durant la première séance du conseil, puis transmis à la ministre des Affaires municipales et de l'Habitation avant d'être publié sur le site Web de la Commission municipale. L'élaboration de ce rapport a été effectuée au sein d'une approche qui promouvait le respect et la collaboration.

Finalement, comme énoncé dans le Guide à l'intention des municipalités et des organismes municipaux audités, il est proposé aux municipalités auditées et aux organismes municipaux audités de produire un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations énoncées dans ce rapport. La Ville de Côte Saint-Luc effectuera ultérieurement un suivi de l'application de ces recommandations.

Responsabilité de la direction

La direction de la Ville est responsable de son processus de gestion de la location des installations. Elle est également responsable du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la planification et la gestion des activités à l'égard du processus de location des installations, et ce, conformément aux exigences réglementaires en vigueur.

Notre responsabilité

Notre responsabilité consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous estimons que 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.

Nous avons effectué notre mission d'assurance raisonnable 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 obtenir l'assurance raisonnable à l'égard de notre conclusion sur l'objectif de l'audit.

L'assurance raisonnable est un niveau élevé d'assurance qui ne garantit pas qu'une mission réalisée conformément à la norme permette toujours de détecter tout cas de non-conformité, le cas échéant. 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 choisies relèvent de notre jugement professionnel, et notamment de notre évaluation des risques de non-conformité ou de déficiences significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et nécessitent d'obtenir des éléments probants concernant le processus sélectionné.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion.

Notre indépendance et notre gestion du 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 et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Le cabinet applique la Norme canadienne de gestion de la qualité 1, 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. Cette norme exige du cabinet qu'il conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques ou des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Mise en contexte

Contexte

La Ville de Côte Saint-Luc est constituée de plus de 35 000 citoyens, ce qui en fait la troisième municipalité en importance sur l'Île de Montréal. Elle couvre une superficie de 6,81 km².

Les municipalités du Québec détiennent l'autorité nécessaire sur leur territoire pour adopter des règlements quant à la réservation d'installations détenues par la Ville. Ce sont principalement les citoyens (ou les organismes) qui profitent le plus de ce service de location et la raison de la réservation est habituellement récréative. Le processus de gestion des locations s'avère être un processus important, autant pour le citoyen que pour la municipalité. Celui-ci doit être efficace et efficient étant donné qu'il entraîne plusieurs enjeux et requiert l'implication de plusieurs ressources humaines.

Une gestion inadéquate des réservations peut entraîner plusieurs conséquences négatives touchant les services offerts aux citoyens, comme leur créer des inégalités ou des préjudices. C'est pourquoi une gestion efficiente est primordiale et offre plusieurs bénéfices considérables : une application adéquate des règlements qui favorisent l'usage équitable des installations, une cohabitation harmonieuse ainsi qu'une meilleure utilisation des ressources communautaires et municipales.

Pour les raisons énoncées ci-dessus, le processus de gestion des installations a été choisi par la Ville de Côte Saint-Luc comme étant le processus qui fait l'objet d'un audit de performance pour l'exercice 2022.

Objectifs

L'objectif principal des travaux d'audit accomplis était d'évaluer le respect et la réalisation efficiente des exigences légales et réglementaires par des contrôles appropriés de la gestion des installations exercée par la Ville de Côte Saint-Luc.

Nous avons analysé plusieurs éléments : l'information communiquée au citoyen, la surveillance des installations louées, l'analyse des demandes de réservations, les actions et suivis relatifs aux plaintes, la gestion de la performance et la reddition de comptes, ainsi que l'authenticité des règlements municipaux. Nos analyses, effectuées auprès du Service des Loisirs et des Parcs, se concentrent majoritairement sur des dossiers de réservations effectuées par des citoyens.

Nous avons basé notre audit sur les principaux critères suivants :

- A. Prix de la location, calculé adéquatement en fonction du règlement municipal en vigueur
- B. Délai de réponse de la Ville à la demande du citoyen ou organisme
- C. Qualité du processus
 - C.1 Plage horaire réservée
 - C.2 Révision et approbation des demandes par la directrice du Service
 - C.3 Contrat signé et retourné dans un délai raisonnable
 - C.4 Preuve d'assurance obtenue, s'il y a lieu
 - C.5 Dépôt de 50 % payé lors de la signature du contrat
 - C.6 Balance du prix du contrat payé 2 semaines avant la réservation
 - C.7 Accessibilité et état des lieux le jour de la location
 - C.8 Gestion des plaintes, le cas échéant
 - C.9 Mécanismes de contrôle
 - C.10 Authenticité des règlements municipaux
 - C.11 Réservations effectuées à l'interne

Approche, portée et limitation

La gestion des réservations ainsi que les plaintes apparentées sont incluses dans les travaux d'audit que nous effectuons. Cependant, ils n'incluent pas la comptabilisation des opérations financières liées à ce processus. Les travaux ne concernent pas l'élaboration des règlements, le processus d'adoption de ceux-ci ou leur fondement, ni la décision prise par la municipalité quant aux installations disponibles à la location.

Pour réaliser notre audit, nous avons analysé plusieurs éléments : les processus pertinents, les rôles, les responsabilités et les pratiques au sein de la municipalité. La cueillette et l'analyse de l'information ont été réalisées grâce à des entrevues avec les principaux intervenants et la consultation de divers documents. Nous avons également effectué, sur un échantillon aléatoire, plusieurs tests : 25 tests sur des dossiers de locations effectuées au cours de l'exercice 2022 à des citoyens ou des organismes (locations à l'externe) et un test sur une location effectuée à un autre département de la Ville de Côte Saint-Luc (location à l'interne). Par la réalisation de ces tests, nous avons pu évaluer les contrôles appliqués afin d'assurer le respect des principales exigences légales et réglementaires. Cela ne nous a toutefois pas permis de nous prononcer sur le respect de l'intégralité de ces exigences. Il est à noter que les résultats obtenus lors de notre audit ne peuvent pas être transposés sur l'ensemble des dossiers. Ils permettent cependant à la municipalité d'avoir des indications sur les bonnes pratiques et sur les éléments à prendre en considération et à améliorer.

Notre audit a porté principalement sur les activités de gestion des locations réalisées du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2022. Nos travaux se sont déroulés d'octobre à décembre 2023 et le présent rapport a été achevé le 14 mars 2024.

Description du processus

Rôles et responsabilités

Différents acteurs ont des rôles et responsabilités relativement à la gestion des réservations, que ce soit pour les activités directes qui y sont liées ou pour celles en amont ou en aval. Les rôles et responsabilités de chacun sont présentés ci-dessous.

Conseil municipal

Le conseil municipal, présidé par le maire, prend les décisions à propos des orientations et des priorités de la municipalité. Ainsi, il participe à l'adoption des règlements du Service des Loisirs et des Parcs, ainsi que leurs modifications. Le Conseil est également impliqué dans la gestion des plaintes, lorsqu'il y a lieu.

Directeur général

Le directeur général a la responsabilité, entre autres, d'assurer les communications entre le conseil et les employés de la municipalité, d'étudier les projets de règlements de la municipalité et de rendre des comptes au Conseil sur le fonctionnement de celle-ci. Responsable de l'administration de la municipalité, il planifie, organise, dirige et contrôle les activités de celle-ci, dont les activités du Service des Loisirs et des Parcs.

Service des Loisirs et des Parcs

La municipalité dispose d'un service responsable de la gestion des réservations dans le Service des Loisirs et des Parcs. Ce service a pour principales responsabilités :

- la communication avec les citoyens, lorsque ceux-ci ont des demandes;
- la coordination de toutes les demandes de réservation;
- l'établissement de contrats entre les citoyens et le département;
- la gestion des installations à louer et les déplacements physiques, lorsque nécessaire;
- l'élaboration, la révision et la mise en œuvre des règlements;
- la gestion des plaintes, lorsqu'il y a lieu.

Autres services

D'autres services exercent un rôle de soutien. À titre d'exemple, le service des finances est responsable notamment de la comptabilisation des transactions financières liées à la tarification des réservations.

Processus de gestion des réservations

Voici les grandes étapes du processus de gestion des locations d'installations de la Ville de Côte Saint-Luc :

1. En tout premier lieu, le citoyen (ou l'organisme) doit contacter le Service des Loisirs et des Parcs de la Ville afin de l'informer de son intention de réserver un emplacement. Les moyens de communication les plus utilisés sont le courriel ou l'appel téléphonique.
2. Par la suite, la plage horaire demandée par le citoyen est réservée sur la plateforme utilisée par les employés de la Ville pour effectuer le suivi de toutes les installations et leurs différentes réservations. La plateforme utilisée se nomme le calendrier Midas.
3. Au même moment, un questionnaire est envoyé par courriel au citoyen pour que celui-ci précise les modalités de réservation. Ce questionnaire est complet et comprend des questions concernant le type d'événement organisé, la date et l'heure de l'événement, le nombre de personnes prévu, les accessoires nécessaires à la réservation et d'autres renseignements pertinents applicables.
4. Lorsque le citoyen retourne le questionnaire complété, les employés du Service des Loisirs et des Parcs complètent un fichier Excel partagé par tous les employés concernant et détaillant les renseignements pertinents à la réservation. C'est également à ce moment que la Ville retourne au citoyen une évaluation du prix de la réservation.
5. Lorsque le citoyen accepte le prix de la réservation, un contrat est complété par les employés de la Ville. Le contrat est par la suite envoyé au citoyen pour revue et signature. Lorsque le contrat est retourné aux employés de la Ville, le responsable du département contresigne le contrat et en envoie une copie finale au citoyen.
6. Au moment de l'envoi du contrat, les employés du Service des Loisirs et des Parcs informent le citoyen qu'une facture lui sera envoyée sous peu (dans un délai de 24 heures). Le client est donc avisé que le montant payable représente 50 % de la facture totale et que le paiement doit être effectué dans l'immédiat.
7. Deux semaines avant la date de la réservation, le client est avisé que la Ville requiert un paiement correspondant à la balance encore impayée sur le montant total de la facture. Le paiement doit être effectué 2 semaines avant la date du début de la réservation.
8. La veille de la réservation (ou dans certains cas, le jour même de la réservation), un employé de la Ville se déplace sur les lieux de la réservation afin de s'assurer que les lieux sont prêts et en état pour la réservation.
9. À la suite de la réservation, un employé de la Ville se déplace à nouveau sur les lieux afin de constater l'état de l'emplacement. Un service de nettoyage est utilisé lorsque la réservation inclut de la nourriture ou de la boisson. Ces frais de nettoyage sont payés par le citoyen et sont inclus dans le contrat initial.

Résultats de l'audit

Les constats généraux de notre audit sont élaborés et expliqués plus précisément dans les sections suivantes. Plusieurs actions sont mises en œuvre par la municipalité afin de soutenir le citoyen dans ses démarches de demande de location d'installations ainsi que pour s'assurer que le Service des Loisirs et des Parcs respecte ses propres indicateurs internes. Le respect de ces indicateurs internes considérés lors de cet audit peut être contrôlé par ces actions, mais elles s'avèrent toutefois insuffisantes.

La gestion des réservations pourrait être optimisée à plusieurs égards, notamment en ce qui concerne l'efficacité des activités. La municipalité a des ressources limitées, ce qui impacte négativement la qualité et l'efficacité du processus. De plus, la qualité des interventions pourrait être mieux gérée par des procédures formelles. La gestion de la performance d'ensemble devrait être davantage considérée : la clarification des cibles à atteindre serait nécessaire ainsi qu'un suivi régulier d'indicateurs pertinents, en plus d'assurer une reddition de comptes adéquate au conseil municipal. D'autre part, implanter des contrôles entourant le processus permettrait de mieux gérer la qualité des interventions nécessaires à la confirmation d'une réservation.

Conclusion et recommandations

A. Prix de la location, calculé adéquatement en fonction du règlement municipal en vigueur

Pour effectuer une réservation, la municipalité doit déterminer le montant facturable, applicable au citoyen, en fonction du type d'endroit réservé et le moment prévu de la réservation. Les tarifs exigés sont déterminés en fonction du règlement municipal en vigueur. Il est à noter que cette liste de prix n'est pas mise à jour annuellement. La liste utilisée lors de l'audit a été approuvée au Conseil le 29 septembre 2014 et n'a pas été mise à jour formellement jusqu'en 2023. Ainsi, le fait que la Ville n'ait pas mis à jour sa liste des prix depuis 2014 pourrait entraîner un risque financier pour la Ville, soit le fait que les tarifs facturés ne couvrent pas tous les coûts nécessaires à la location des différentes installations.

Lors de nos travaux, il a été question d'analyser si les tarifs établis couvraient tous les coûts encourus pour louer l'emplacement. Par exemple, pour la location d'une patinoire intérieure, il est nécessaire de considérer tous les coûts afférents à l'entretien de la patinoire, le personnel aidant à la supervision, le personnel qui coordonne la location, etc. afin de déterminer le tarif approprié pour la réservation de cette patinoire intérieure. Cet exercice n'est pas fait de manière détaillée par la Ville. Il n'y a donc pas moyen de conclure si les prix de location couvrent réellement tous les coûts encourus par la Ville pour la location.

De surcroît, un rabais sur le prix de la réservation peut être octroyé lorsque la réservation est faite par un organisme de bienfaisance. Pour qu'un rabais soit permis, l'organisme doit fournir à la Ville une preuve démontrant qu'il est bel et bien enregistré comme étant un organisme sans but lucratif. Si c'est le cas, le rabais permis est de 50 % du prix de location standard. Lors de nos travaux, seulement une réservation a été faite par un organisme de bienfaisance. Pour cette réservation, toute la documentation nécessaire à l'octroi du rabais a été obtenue, ce qui est adéquat.

À la suite de nos travaux, 4 réservations sur 25 tests ont indiqué un prix qui n'était pas calculé avec exactitude. Parmi ceux-ci, 3 réservations ont été effectuées à des prix inférieurs à ceux établis dans la liste des tarifs. Il a été remarqué que des rabais ont été octroyés à un citoyen et ce, sans l'approbation de la direction ou du Conseil. De plus, une des réservations correspondait à un emplacement qui n'était pas décrit dans la liste de prix de 2014. Il n'a donc pas été possible de valider le respect du présent critère.

Recommandations :

- Analyser, pour chaque catégorie d'emplacement disponible à la location, tous les coûts qui sont encourus pour la location de l'emplacement ainsi que les autres coûts afférents et comparer ces coûts aux tarifs établis;
- Mettre en place un mécanisme permettant de s'assurer que la tarification est respectée en tout temps et qu'aucun citoyen ne bénéficie de prix de faveur; et
- Mettre à jour la liste des tarifs annuellement et obtenir une approbation au Conseil.

B. Délai de réponse de la Ville à la demande du citoyen

La Ville a établi un délai maximal de réponse au citoyen de 48 heures comme délai de réponse raisonnable. Il est à noter que ce délai est informel et a été établi pour des fins internes seulement.

Nos travaux nous ont permis de constater que le suivi des délais de réponse n'est pas effectué pour les réservations. Un tel suivi permettrait de faire ressortir les dossiers retardataires et pourrait potentiellement aider à réduire les délais de réponse aux citoyens.

Nos travaux nous ont également permis de constater que 8 réservations sur 25 tests ne respectaient pas le délai de 48 heures. Parmi ces réservations, 5 ne comportaient pas de documentation nous permettant de valider le délai de réponse et 3 d'entre elles comportaient des délais de réponse entre 6 et 13 jours.

Recommandations :

- Officialiser le délai de réponse attendu pour chaque réservation;
- Mettre en place un mécanisme de suivi des délais de réponse aux citoyens, incluant un mécanisme d'alerte pour les réservations ayant un délai supérieur à celui prévu.

C. Qualité du processus

C.1 Plage horaire réservée

Une plage horaire est réservée pour le citoyen au moment où celui-ci fait la demande initiale. Tous les employés du département ont accès au logiciel de réservations des plages horaires, ce qui permet d'éviter des conflits entre plusieurs demandes. Il existe cependant un risque qu'une plage horaire soit rendue indisponible alors que le citoyen a annulé la réservation ou ne répond tout simplement pas aux communications envoyées par les employés de la Ville, à la suite de sa demande de réservation. Ceci empêcherait potentiellement un autre citoyen de réserver la plage horaire qui est bloquée.

À la suite de nos travaux, aucune réservation sur 25 tests ne correspondait à une plage horaire bloquée inutilement par un citoyen qui n'a pas eu besoin de l'endroit loué. Un des tests sélectionnés correspondait à une réservation annulée, mais la plage horaire a été libérée dans le logiciel de réservations. Les 24 autres tests ne comportaient pas d'annulation. Il était donc adéquat de conserver la plage horaire bloquée pour cette réservation dans le logiciel.

C.2 Révision et approbation des demandes par la directrice du département

Chaque contrat envoyé au citoyen doit être revu et approuvé par le responsable du Service des Loisirs et des Parcs. Cette pratique permet de s'assurer que les informations importantes, tels le prix et les modalités du contrat, sont adéquates.

Nos travaux nous ont permis de constater que la révision des contrats n'est pas faite au moment opportun. Ainsi, puisque la vérification se fait après l'envoi du contrat au client, il n'est pas possible de modifier celui-ci puisque le citoyen aura déjà signé et accepté les conditions du contrat.

Il est à noter que, dans certains cas, les approbations se faisaient à l'interne sur Microsoft Teams, mais aucune trace n'était mise au dossier pour attester de la revue et de l'approbation. Pour ces tests, il n'était pas possible de confirmer que le responsable du département avait bel et bien révisé le tout avant l'envoi au client. Il a donc été conclu que le critère n'était pas respecté.

À la suite de nos travaux, 13 réservations sur 25 tests ne respectaient pas le critère. Parmi celles-ci, 10 réservations n'avaient pas de contrat au dossier et il n'était donc pas possible de valider si une approbation avait été faite par le responsable du département ou non. Pour 2 réservations, un contrat était présent au dossier, mais aucune signature du responsable de département n'y était apposée. Ceci indique donc potentiellement que le contrat a été envoyé au citoyen avant même d'avoir été révisé et approuvé. Pour le dernier test, il a été confirmé qu'aucun contrat n'a été complété pour cette réservation. Le citoyen a donc pu réserver l'emplacement sans signer de contrat. Il est donc possible de confirmer qu'aucune approbation n'a été faite pour cette réservation spécifique.

Recommandations :

- Établir très clairement quelles sont les personnes ne pouvant réviser ni autoriser les contrats;
- Envoyer le contrat pour revue et approbation avant que celui-ci ne soit envoyé au client;
- Mettre en place un mécanisme d'alerte permettant de faire ressortir les contrats qui n'ont pas encore été approuvés par le responsable du département;
- Établir à l'interne un délai d'approbation par le responsable du département afin d'éviter que le temps d'attente soit trop long et que l'employé de la Ville envoie le contrat avant la revue du responsable.

C.3 Contrat signé et retourné dans un délai raisonnable

Lorsque les démarches pour une réservation sont entamées, la Ville de Côte Saint-Luc envoie un contrat personnalisé par réservation. Le citoyen doit le consulter et le retourner signé à l'employé du Service des Loisirs et des Parcs. Aucun délai de réponse n'est demandé au citoyen, mais il a été noté qu'un délai de 5 jours ouvrables est considéré comme raisonnable par la Ville afin d'obtenir un retour. Ce délai a été établi à l'interne selon l'historique des demandes effectuées.

Il est à noter que le respect du délai n'est pas entièrement sous le contrôle de la Ville. Cependant, il est tout de même pertinent pour le département d'obtenir des réponses rapides de la part des citoyens. Ceci permet d'éviter d'avoir des dossiers en cours qui présentent encore de l'incertitude ou bien d'empêcher un autre citoyen de réserver l'emplacement pour la même plage horaire.

À la suite de nos travaux, 21 réservations sur 25 tests ne respectaient pas le délai de 5 jours ouvrables pour obtenir le contrat signé de la part du citoyen. Parmi ces 21 réservations, 18 d'entre elles comportaient des informations manquantes ne nous permettant pas de conclure sur le critère. Dans certains cas, il n'était pas possible de retrouver la date à laquelle le contrat a été envoyé au citoyen et/ou la date à laquelle celui-ci a été retourné à un employé de la Ville. Pour les 3 autres réservations, l'information était disponible, mais le délai n'était pas respecté. Le délai de réponse variait de 13 à 40 jours.

Recommandations :

- Établir un délai de réponse raisonnable de la part des citoyens et officialiser celui-ci en communiquant l'information à tous les employés de la Ville concernés et aux citoyens. Inscrire le délai de réponse maximal sur le contrat;
- Pour tous les contrats qui sont signés et retournés en format papier, numériser et informatiser le contrat afin de ne pas perdre les informations pertinentes de celui-ci et les transmettre aux autres employés de la Ville;
- Passer en revue de façon hebdomadaire les contrats ouverts afin de relever ceux pour lesquels la Ville attend une réponse du citoyen;
- Mettre en place un système de rappel automatique à l'interne indiquant lorsque le délai sera bientôt atteint;
- Effectuer des suivis plus réguliers avec les citoyens qui prennent un délai important avant de répondre;
- Instaurer une méthode uniforme permettant de conserver l'information pertinente (c.-à-d. date à laquelle le contrat a été envoyé au citoyen et date à laquelle le contrat a été retourné à la Ville).

C.4 Preuve d'assurance obtenue, s'il y a lieu

Dans le cas de certaines réservations, la Ville demande qu'une preuve d'assurance soit fournie par le citoyen avant que celui-ci réserve l'endroit demandé. Il est à noter que, sauf exception, une preuve d'assurance est demandée pour toutes les réservations. En effet, certaines réservations ne requièrent pas de preuve d'assurance selon la situation du locataire (c.-à-d. un locataire qui habite dans un appartement ou dans une association de co-proprétaires ou une ligue sportive n'appartenant pas à une association sportive officielle).

S'il n'est pas possible pour le locataire de fournir une preuve d'assurance à la Ville, mais que celle-ci est requise pour la location de l'emplacement, les employés du Service des Loisirs et des Parcs doivent contacter le département légal de la Ville afin de discuter des répercussions. Cette situation s'est produite lors d'un des tests effectués dans le cadre de l'audit. L'employé de la Ville, en collaboration avec le département légal, a permis la location de l'emplacement sans la preuve d'assurance. Ceci constituait une exception à la règle.

À la suite de nos travaux, 9 réservations sur 25 tests ne requéraient pas d'assurance. Aucune preuve d'assurance n'a été fournie pour ces réservations, ce qui est adéquat. 13 réservations sur 25 tests respectaient le critère et des preuves d'assurance ont été fournies. 1 réservation sur 25 tests demandait une preuve d'assurance, mais elle n'a pas été fournie et la réservation a par la suite été acceptée comme exception par le département légal de la Ville. Ce test est donc adéquat. Finalement, 2 réservations sur 25 tests requéraient des preuves d'assurance, mais n'ont pas été fournies. Le critère n'était donc pas respecté pour celles-ci.

Recommandations :

- Établir très clairement quelles réservations requièrent une preuve d'assurance et quelles autres réservations n'en requièrent pas;
- Pour les réservations où aucune preuve d'assurance n'est demandée, s'assurer que la Ville n'est pas mise à risque en cas de dommage à l'emplacement loué en ajoutant une clause au contrat de location;
- Pour les réservations demandant une preuve d'assurance, mettre en place un système de rappel permettant de faire ressortir les demandes de réservation qui n'ont pas encore de preuve d'assurance au dossier;
- Pour chaque réservation, documenter dans le fichier Excel si le critère est respecté. Ceci permet d'assurer un meilleur suivi des réservations problématiques.

C.5 Dépôt de 50 % payé lors de la signature du contrat

Lorsque la réservation est confirmée et que le citoyen renvoie le contrat signé à la Ville, il est spécifié, dans le contrat, qu'un dépôt de 50 % du montant total de la réservation est exigible à la signature du contrat. Ceci permet de s'assurer que le citoyen est sérieux dans sa demande de réservation et diminue le risque d'annulation.

Il est à noter que, pour évaluer le respect de ce critère, il est nécessaire de connaître la date à laquelle le contrat a été retourné aux employés de la Ville. Comme mentionné dans le critère C.2, cette information n'était pas toujours disponible lors des tests effectués. Ainsi, pour ces tests, il n'était pas possible de conclure sur le respect du présent critère. Cependant, ceci démontre tout de même une lacune dans la documentation conservée sur les réservations.

Il est également à noter que le dépôt est passé de 25 % à 50 % au courant de l'année 2022. Le critère a été analysé de la même façon, peu importe le pourcentage de dépôt à verser.

À la suite de nos travaux, 3 réservations sur 25 tests respectaient le critère du dépôt de 50 % payé lors de la signature du contrat. Pour les 22 autres réservations, plusieurs raisons peuvent expliquer le non-respect du critère. Tout d'abord, 3 de ces réservations représentaient des paiements qui ont été faits en totalité avant la date de réservation, mais après la date de la signature et du renvoi du contrat aux employés de la Ville. Même si, globalement, il n'y a eu aucun impact puisque tout était payé avant la réservation, il n'est tout de même pas possible de conclure que le critère a été respecté. De plus, 18 de ces réservations correspondaient à des paiements qui ont été faits ultérieurement à la date de la réservation. Ceci est problématique puisque la Ville court le risque de ne jamais se faire payer si elle ne demande pas que le paiement soit effectué avant le début de la réservation. Finalement, pour le dernier test, le paiement a été fait avant la réservation, mais puisque la date de la signature du contrat n'est pas connue, il n'a pas été possible de statuer sur le respect du critère.

Recommandations :

- Ne pas permettre aux citoyens d'utiliser les services de réservations si ceux-ci n'ont pas payé la totalité du montant avant le début de la réservation;
- Mettre en place un mécanisme d'alerte permettant de reconnaître lorsqu'un citoyen n'a pas payé son dépôt de 50 % lors de la signature du contrat;
- Informer le citoyen que la plage horaire ne sera pas réservée à son nom tant que le dépôt de 50 % n'est pas effectué.

C.6 Balance du prix du contrat payé 2 semaines avant la réservation

Il peut arriver que les citoyens réservent un emplacement plusieurs mois à l'avance, surtout s'il s'agit d'une réservation à plusieurs occurrences. Le fait de demander un paiement pour la balance du prix total 2 semaines avant la réservation permet de s'assurer que la réservation a toujours lieu et réduit l'exposition à un risque financier pour la Ville.

Il est également possible qu'un citoyen contacte la Ville moins de 2 semaines avant la date de la réservation. Dans ce cas, puisqu'il n'est pas possible de demander un paiement d'avance, la Ville demande que la réservation soit payée en totalité au moment de la signature du contrat. Pour ces réservations, il a été conclu que le critère était respecté.

À la suite de nos travaux, 4 réservations sur 25 tests respectaient le critère du paiement complet au moins 2 semaines avant la réservation. Pour les 21 autres réservations, le critère n'était pas respecté pour plusieurs raisons. Comme mentionné dans le critère précédent, 18 tests correspondaient à des paiements qui ont été faits après la date de début de la réservation. Évidemment, le critère n'est pas respecté. Pour les 3 autres réservations, le paiement a été fait avant la date du début de la réservation, mais pas suffisamment tôt pour respecter le délai de 2 semaines.

Recommandations :

- Ne pas permettre aux citoyens d'utiliser les services de réservation si ceux-ci n'ont pas payé la totalité du montant avant le début de la réservation;
- Mettre en place un mécanisme d'alerte permettant de reconnaître lorsqu'un citoyen n'a pas payé le montant total 2 semaines avant la réservation;
- Informer le citoyen que la plage horaire ne sera pas réservée à son nom tant que le paiement complet n'est pas effectué.

C.7 Accessibilité et état des lieux le jour de la location

Selon l'emplacement qui a été réservé, certaines installations ont besoin de préparation avant le jour de la réservation. Par exemple, pour la location d'un Salon, il peut arriver que des tables, des chaises, un micro, une scène et autres accessoires doivent être installés avant l'arrivée du citoyen et des invités à l'événement. Dans ces cas, un employé de la Ville (autre que les employés du Service des Loisirs et des Parcs) est chargé d'aller sur place avant chaque réservation pour s'assurer que l'emplacement est prêt pour l'événement. Ces visites se produisent habituellement la veille ou la journée même de la réservation.

Il est à noter qu'aucune documentation n'est conservée au dossier concernant ces visites. Il n'y a également aucune procédure spécifique mise en place afin de séparer les tâches. Les employés de la Ville ont accès au calendrier des réservations et décident eux-mêmes à quel moment ils vont s'assurer que l'emplacement est en ordre pour la réservation.

Lors de nos travaux, 25 réservations sur 25 tests ne respectaient pas entièrement le critère. Même si nous avons été informés verbalement que les employés de la Ville y sont allés, il n'y avait aucun moyen de corroborer cette information puisqu'aucune documentation n'est conservée.

Recommandations :

- Mettre en place un système de calendrier de planification des visites, accessible à tous, permettant de documenter lorsqu'une visite est prise en charge;
- Instaurer un système de puce électronique. Ce système consiste à installer des clés électroniques à chaque emplacement pouvant être réservé. Le citoyen peut donc lui-même aller chercher la clé à l'avance et celle-ci serait activée seulement pendant la période de réservation. Ceci permettrait à la Ville de ne plus avoir à envoyer une personne pour déverrouiller l'emplacement la journée de la réservation, ce qui réduirait les coûts encourus;
- Instaurer un mécanisme d'alerte, la veille d'une visite, afin d'avertir l'employé assigné qu'il a une visite prévue prochainement;
- Documenter dans le fichier Excel toutes les réservations et toutes les visites aux installations afin de s'assurer que celles-ci ont bien été prises en charge.

C.8 Gestion des plaintes, le cas échéant

La gestion des plaintes est directement reliée à la qualité du service offert au citoyen concernant le processus de réservation. Une bonne gestion des plaintes permet d'améliorer concrètement le service offert au citoyen.

Il a été porté à notre attention qu'il n'y a pas de suivi formel des plaintes en place. Avoir un registre des plaintes permettrait notamment de s'assurer qu'elles sont réglées dans un délai raisonnable et qu'elles sont traitées adéquatement. Sans cela, une gestion efficace de celles-ci n'est pas possible.

De plus, les plaintes peuvent être reçues par plusieurs intervenants différents, et aucune procédure directe pour en assurer la résolution n'est mise en place. De ce fait, il est plus difficile d'en assurer le suivi efficacement. De plus, rien n'indique si la plainte a été communiquée au responsable adéquatement, permettant à celui-ci de faire un suivi rapide avec le citoyen.

Lorsqu'une plainte est résolue, une rétroaction est nécessaire afin de cibler les aspects du processus qui n'ont pas fonctionné ou qui ont nécessité une intervention supplémentaire. Résoudre une plainte sans revoir la façon initiale de procéder ne permet pas de s'améliorer et d'éviter qu'une autre plainte de ce type ne survienne dans le futur.

Dans le cadre de nos travaux, aucune plainte n'a été relevée parmi les 25 tests effectués. Cependant, puisqu'aucune documentation n'est conservée par la Ville, il n'est pas possible de corroborer qu'il n'y a réellement eu aucune plainte dans les 25 réservations testées.

Recommandations :

- Mettre en place un système pour recenser chacune des plaintes reçues;
- Assurer un suivi des plaintes en cours de façon régulière, par exemple, de façon mensuelle;
- Effectuer une rétroaction des plaintes, pour cibler les éléments du processus à améliorer.

C.9 Mécanismes de contrôle

Une meilleure gestion de la qualité des interventions liées aux réservations des différentes installations peut être réalisée avec l'aide de procédures et de mécanismes de contrôle formels.

Aucun mécanisme de contrôle formel n'a été instauré par la Ville entourant le processus de réservations afin d'assurer une certaine qualité du processus. Ce manque de contrôle accroît les risques d'erreurs commises et répétitives. Il devient plus ardu de repérer les lacunes du processus en plus de limiter les améliorations possibles et la qualité du processus.

De plus, plusieurs lacunes présentées dans le présent rapport auraient pu être prévenues si une note de service comprenant des outils de travail était produite. Par le fait que le travail des fonctionnaires est très peu encadré en raison du manque de contrôles et de balises, il devient difficile pour le service responsable de la gestion des réservations de maintenir les standards permettant d'atteindre les résultats recherchés.

La municipalité doit définir des standards qui sont actuellement absents. Nous avons relevé, par exemple, des lacunes reliées à la conservation de la documentation relative à plusieurs étapes du processus de réservation. Inscrire des indications concernant la conservation et le classement des documents à l'intérieur d'une note de service permettrait de réduire le temps de recherche ainsi que la perte de renseignements essentiels. Un contrôle permettant de s'assurer que les informations nécessaires sont conservées au dossier validerait cela.

Recommandations :

- Instaurer une note de service pour gérer les réservations incluant des procédures à suivre;
- Adopter des contrôles internes pour assurer la qualité du travail effectué. Par exemple :
 - Tous les jours, passer à travers la liste des demandes de citoyens afin de s'assurer de mettre en priorité celles qui datent de plus de 48 heures,
 - Pour chaque réservation, une révision du contrat qui sera envoyé au client est effectuée avant l'envoi permettant de valider le prix et les autres conditions du contrat,
 - À chaque semaine, passer en revue la liste des contrats envoyés au client et pas encore retournés et faire un suivi auprès des clients retardataires,
 - À chaque semaine, passer en revue la liste des réservations n'ayant pas de preuve d'assurance consignée et faire un suivi auprès des clients concernés,
 - À chaque semaine, passer en revue toutes les factures en attente de paiement par le citoyen et effectuer des suivis lorsque nécessaire.

C.10 Authenticité des règlements municipaux

Dans l'optique d'en assurer la conformité, l'adoption d'un règlement, selon l'encadrement légal auquel la municipalité est assujettie, d'après les dispositions de la *Loi sur les cités et villes* ou du Code municipal du Québec, doit être mise à exécution par le conseil municipal. L'original de chaque règlement pourrait notamment être signé par la personne présidant le conseil de même que, suivant la loi qui régit la municipalité, par le greffier ou par le secrétaire-trésorier. Notre audit nous a permis de constater que les règlements du Service des Loisirs et des Parcs sont tous signés, ce qui est adéquat.

Tous les règlements d'une municipalité nécessitent une signature pour se conformer aux exigences légales et pour assurer une bonne sécurité juridique. L'officier municipal aurait plus de facilité à produire une copie certifiée conforme advenant le cas de procédures judiciaires si le document a été déposé à titre de preuve.

C.11 Réservations effectuées à l'interne

Lors de nos travaux, afin d'avoir une couverture complète du processus, une réservation effectuée à l'interne, soit par un autre département de la Ville, a été testée. Cette réservation est analysée séparément puisque le processus comporte des différences majeures au processus pour les réservations externes. Par exemple, aucune facturation n'est faite pour les réservations faites à l'interne. Il n'y a également aucun contrat à faire signer et l'entente est beaucoup plus informelle. Finalement, aucune assurance n'est requise non plus. Le seul critère qui a été analysé concerne le délai de réponse des employés du Service des Loisirs et des Parcs aux employés de l'autre département de la Ville. Pour ce critère, le délai de réponse a été de 9 jours ouvrables, ce qui ne respecte pas le délai de 48 heures précédemment établi.

Conclusion générale

L'objectif de l'audit de performance était de s'assurer que le processus de gestion de la location des installations de la Ville de Côte Saint-Luc 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 de la location des installations 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 secteur municipal 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.

Sommaire des recommandations

Ville de Côte Saint-Luc

Audit de performance – Gestion de la location des installations

Recommandation	Prix	Délai	Qualité
Analyser, pour chaque catégorie d'emplacement louable, tous les coûts qui sont encourus pour la location de l'emplacement et comparer ces coûts aux tarifs établis.	X		
Mettre en place un mécanisme permettant de mettre seulement des prix inscrits sur la liste des tarifs dans l'entente envoyée au citoyen.	X		
Mettre à jour la liste des tarifs annuellement et obtenir une approbation au Conseil.	X		
Officialiser le délai de réponse attendu pour chaque réservation.		X	
Mettre en place un mécanisme de suivi des délais de réponse aux citoyens, incluant un mécanisme d'alerte pour les réservations ayant un délai supérieur à celui prévu.		X	
Établir très clairement quelles sont les personnes pouvant réviser et autoriser les contrats.			X
Envoyer le contrat pour revue et approbation avant que celui-ci soit envoyé au client.			X
Mettre en place un mécanisme d'alerte permettant de faire ressortir les contrats qui n'ont pas encore été approuvés par le responsable du département.			X
Établir à l'interne un délai d'approbation par le responsable du département afin d'éviter que le temps d'attente soit trop long et que l'employé de la Ville envoie le contrat avant la revue du responsable.			X
Établir un délai de réponse de la part des clients qui est raisonnable et officialiser celui-ci en communiquant l'information à tous les employés de la Ville concernés et aux citoyens. Inscrire le délai de réponse maximal sur le contrat.			X
Pour tous les contrats qui sont signés et retournés en format papier, numériser et informatiser le contrat afin de ne pas perdre les informations pertinentes de celui-ci et les transmettre aux autres employés de la Ville.			X
Passer en revue de façon hebdomadaire les contrats ouverts afin de relever ceux pour lesquels la Ville attend une réponse du citoyen.			X

Recommandation	Prix	Délai	Qualité
Mettre en place un système de rappel automatique indiquant lorsque le délai sera bientôt atteint.			X
Effectuer des suivis plus réguliers avec les citoyens qui prennent un délai important avant de répondre.			X
Instaurer une méthode uniforme permettant de conserver l'information pertinente (c.-à-d. date à laquelle le contrat a été envoyé au citoyen et date à laquelle le contrat a été retourné à la Ville).			X
Établir très clairement quelles réservations requièrent une preuve d'assurance et quelles autres réservations n'en requièrent pas.			X
Pour les réservations où aucune preuve d'assurance n'est demandée, s'assurer que la Ville n'est pas mise à risque en cas de dommage à l'emplacement loué en ajoutant une clause au contrat de location.			X
Pour les réservations demandant une preuve d'assurance, mettre en place un système de rappel permettant de faire ressortir les demandes de réservation qui n'ont pas encore de preuve d'assurance au dossier.			X
Pour chaque réservation, documenter dans le fichier Excel si le critère est respecté. Ceci permet d'assurer un meilleur suivi des réservations problématiques.			X
Ne pas permettre aux citoyens d'utiliser les services de réservation si ceux-ci n'ont pas payé la totalité du montant avant le début de la réservation.			X
Mettre en place un mécanisme d'alerte permettant de reconnaître lorsqu'un citoyen n'a pas payé son dépôt de 50 % lors de la signature du contrat.			X
Informé le citoyen que la plage horaire ne sera pas réservée à son nom tant que le dépôt de 50 % n'est pas effectué.			X
Mettre en place un mécanisme d'alerte permettant de reconnaître lorsqu'un citoyen n'a pas payé le montant total 2 semaines avant la réservation.			X
Informé le citoyen que la plage horaire ne sera pas réservée à son nom tant que le paiement complet n'est pas effectué.			X

Recommandation	Prix	Délai	Qualité
Mettre en place un système de calendrier de planification des visites, accessible à tous, permettant de documenter lorsqu'une visite est prise en charge.			X
Instaurer un système de puce électronique. Ce système consiste à installer des clés électroniques à chaque emplacement pouvant être réservé. Le citoyen peut donc lui-même aller chercher la clé à l'avance et celle-ci serait activée seulement pendant la période de réservation. Ceci permettrait à la Ville de ne plus avoir à envoyer une personne pour déverrouiller l'emplacement la journée de la réservation, ce qui réduirait les coûts encourus.			X
Instaurer un mécanisme d'alerte, la veille d'une visite, afin d'avertir l'employé assigné qu'il a une visite prévue prochainement.			X
Documenter, dans le fichier Excel, toute les visites aux installations afin de s'assurer que celles-ci ont bien été prises en charge.			X
Mettre en place un système pour recenser chacune des plaintes reçues.			X
Assurer un suivi des plaintes en cours de façon régulière, par exemple, de façon mensuelle.			X
Effectuer une rétroaction des plaintes, pour cibler les éléments du processus à améliorer.			X
Instaurer une note de service pour gérer les réservations incluant des procédures à suivre.			X
Adopter des contrôles internes pour assurer la qualité du travail effectué. Par exemple :			
<ul style="list-style-type: none"> - Tous les jours, passer à travers la liste des demandes de citoyens afin de s'assurer de mettre en priorité celles qui datent de plus de 48 heures, - Pour chaque réservation, une révision du contrat qui sera envoyé au client est effectuée avant l'envoi permettant de valider le prix et les autres conditions du contrat, - À chaque semaine, passer en revue la liste des contrats envoyés au client et non encore retournés et faire un suivi auprès des clients retardataires, - À chaque semaine, passer en revue la liste des réservations n'ayant pas de preuve d'assurance consignée et faire un suivi auprès des clients concernés, - À chaque semaine, passer en revue toutes les factures en attente de paiement par le citoyen et effectuer des suivis lorsque nécessaire. 			X

Résultats de l'audit :

Section	Critère	Résultat
A. Prix de la location, calculé adéquatement en fonction du règlement municipal en vigueur	Le prix de la réservation correspond à celui du règlement en vigueur	Sur 25 tests effectués : 21 réservations avec le bon prix 3 réservations avec un prix inférieur à la liste des prix 1 réservation qui correspondait à un emplacement dont le tarif n'était pas inscrit sur la liste des prix
B. Délai de réponse de la Ville à la demande du citoyen	Le délai maximal de réponse de 48 heures est respecté	Sur 25 tests effectués : 17 délais ont été respectés 3 délais n'ont été respectés (délais dépassés) 5 tests ne comportaient pas de documentation nécessaire pour valider le délai
C. Qualité du processus	C.1 Plage horaire réservée pour les réservations qui ne sont pas annulées	Sur 25 tests effectués : 24 réservations non annulées 1 réservation annulée et la plage horaire a été libérée adéquatement
	C.2 Révision et approbation des demandes par la directrice du département	Sur 25 tests effectués : 12 réservations ont été révisées et approuvées 10 réservations n'avaient pas la documentation nécessaire 3 réservations n'ont pas d'approbation écrite
	C.3 Contrat signé et retourné à la Ville dans un délai raisonnable	Sur 25 tests effectués : 4 réservations respectaient les délais 18 réservations comportaient des informations manquantes ne permettant pas de valider les délais 3 réservations ne respectaient pas les délais
	C.4 Preuve d'assurance obtenue, s'il y a lieu	Sur 25 tests effectués : 9 réservations ne requéraient pas d'assurance 13 réservations avaient des preuves d'assurance 1 réservation n'avait pas de preuve d'assurance, mais une exemption a été octroyée 2 réservations n'avaient pas de preuve d'assurance, même si requis
	C.5 Dépôt de 50 % payé lors de la signature du contrat	Sur 25 tests effectués : 3 réservations ont reçu un dépôt de 50 % du montant total à la signature du contrat 3 réservations ont reçu un dépôt de 50 % du montant total à la signature du contrat 18 réservations ont reçu un dépôt de 50 % du montant total après la date de début de la réservation 1 réservation a reçu un dépôt de 50 %, mais il n'est pas possible de connaître la date de signature du contrat
	C.6 Balance du prix du contrat payé 2 semaines avant le début de la réservation	Sur 25 tests effectués : 4 réservations ont reçu un paiement complet au moins 2 semaines avant la réservation 3 réservations ont reçu un paiement complet moins de deux semaines avant la réservation 18 réservations ont reçu un paiement complet après la date du début de la réservation
	C.7 Accessibilité et état des lieux le jour de la location	Sur 25 tests effectués : 25 tests n'avaient pas de documentation pour confirmer si l'accessibilité et l'état des lieux ont été validés le jour ou la veille de la réservation
	C.8 Gestion des plaintes, le cas échéant	Sur 25 tests effectués : 25 tests n'avaient pas de documentation pour confirmer si une plainte a été effectuée à la suite de la réservation ou non



À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#).