



# Rapport

Audit d'optimisation des ressources – Gestion contractuelle

10 janvier 2024

Présenté à :



Raymond Chabot  
Grant Thornton



Sainte-Anne-  
des-Plaines

Le 10 janvier 2024

Aux membres du conseil municipal  
Ville de Sainte-Anne-des-Plaines  
139, boulevard Sainte-Anne  
Sainte-Anne-des-Plaines (Québec) J5N 3K9

**Objet : Rapport – Audit d'optimisation des ressources – Gestion contractuelle**

Mesdames, Messieurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur le processus de gestion contractuelle à la Ville de Sainte-Anne-des-Plaines (ci-après la « Ville »).

Ce mandat a été réalisé en vertu des dispositions de la Loi sur la Commission municipale et le présent rapport doit être déposé à la première séance du conseil municipal qui suit sa réception par la direction de la Ville. Celui-ci doit également être publié sur le site Web de la Commission municipale du Québec.

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration de toutes les personnes rencontrées au cours de la réalisation du mandat.

Nous vous prions de recevoir, Mesdames, Messieurs, nos salutations les plus distinguées.

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L.*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A129112

# Table des matières

1. Contexte.....	1
2. Objectif de l'audit et portée des travaux .....	2
3. Résultats de l'audit.....	4
4. Conclusion .....	13
5. Objectif et critères d'audit .....	15

# 1. Contexte

## 1.1. CONTEXTE

Les municipalités de 10 000 à 99 999 habitants, dans un objectif d'optimisation des ressources, doivent octroyer un mandat d'audit de l'optimisation des ressources (« VOR ») tous les deux ans.

Afin de se conformer à cette exigence, la Ville a mandaté Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. dans le but de réaliser le mandat de VOR pour la période 2022.

La Ville étant un organisme municipal, elle est assujettie à la réglementation en matière de gestion contractuelle prévue dans la Loi sur les cités et villes (« LCV »). De plus, la Ville s'est dotée d'une politique et d'un règlement de gestion contractuelle visant à encadrer le processus de gestion contractuelle.

Considérant les modifications à la réglementation en matière de gestion contractuelle au cours des dernières années, nous avons jugé pertinent que le mandat de VOR porte sur la gestion contractuelle permettant également à la Ville d'obtenir des recommandations visant à supporter un processus de gestion contractuelle efficace, efficient et se conformant à la réglementation en vigueur.

Le tableau ci-dessous fait état de certaines statistiques relativement aux contrats octroyés par la Ville en 2021 et en 2022:

Mode de sollicitation	Nombre de contrats	Montant (taxes incluses)	Contrat moyen	Nombre de contrats	Montant (taxes incluses)	Contrat moyen
		2021 <sup>1</sup>			2022 <sup>2</sup>	
Gré à gré	24	1 968 814 \$	82 034 \$	30	2 191 588 \$	73 053 \$
Demande de prix	-	-	-	12	555 542 \$	46 295 \$
Regroupement d'achats	1	110 574 \$	110 574 \$	3	62 315 \$	20 772 \$
Appel d'offres sur invitation	10	584 765 \$	58 477 \$	5	269 941 \$	53 988 \$
Appel d'offres public	6	4 462 302 \$	743 717 \$	11	6 170 730 \$	560 975 \$
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>7 126 455 \$</b>	<b>173 816 \$</b>	<b>61</b>	<b>9 250 116 \$</b>	<b>151 641 \$</b>

<sup>1</sup> Statistiques tirées du rapport annuel sur l'application du Règlement de gestion contractuelle – février 2022

<sup>2</sup> Statistiques tirées du rapport annuel sur l'application du Règlement de gestion contractuelle – février 2023

---

## 2. Objectif de l'audit et portée des travaux

---

### 2.1. OBJECTIF DE L'AUDIT

Nous avons réalisé une mission d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la gestion contractuelle.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville gère son processus de gestion contractuelle conformément aux règles en vigueur et aux saines pratiques de gestion afin de veiller à son intégrité et de favoriser l'efficacité et l'économie.

#### Responsabilité de la direction

La direction de la Ville est responsable du processus de gestion contractuelle. Elle est également responsable de la mise en place des systèmes, des procédures et des contrôles lui permettant de planifier, de gérer et de suivre ses activités à l'égard du processus de gestion contractuelle, et ce, conformément aux règles en vigueur et aux saines pratiques de gestion.

#### Responsabilité de l'auditeur

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 et qui sont exposés à la section 5.2.

Nous avons planifié et réalisé notre mission d'assurance raisonnable conformément à la norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001, *Missions d'appréciation directe*, du *Manuel de CPA Canada – Certification*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à obtenir une assurance raisonnable à l'égard de notre conclusion sur l'objectif de l'audit.

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

## Notre indépendance et notre gestion de la 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.

Notre cabinet applique la norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 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 et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

## 2.2. PORTÉE DES TRAVAUX

Nos travaux d'audit ont porté sur les contrats octroyés entre le 1<sup>er</sup> avril 2022 et le 31 mars 2023 et ont été réalisés sur la période du 24 mai 2023 au 19 décembre 2023.

Nos travaux ont été réalisés sur un échantillon de contrats octroyés durant cette période par la Ville et se sont limités aux sous-processus suivants relatifs à la gestion contractuelle :

- Planification des besoins;
- Rédaction et publication de l'appel d'offres selon le mode de sollicitation sélectionné;
- Analyse et sélection du fournisseur;
- Approbation par le conseil municipal selon le règlement de délégation de pouvoir;
- Réalisation des travaux.

Bien qu'il s'agisse d'un audit, notre mission ne constitue pas en soi un exercice de conformité à la LCV.

À la fin de nos travaux, un rapport préliminaire comprenant nos constats a été présenté aux instances concernées de la Ville, et ce, aux fins de discussions. Par la suite, le rapport final a été transmis aux mêmes instances pour l'élaboration d'un plan d'action et d'un échéancier pour la mise en œuvre des recommandations les concernant.



---

## 3. Résultats de l'audit

---

### 3.1. LOIS ET RÈGLEMENTS

**Les directives, les procédures ainsi que le Règlement de gestion contractuelle de la Ville sont cohérents avec la législation en vigueur.**

Le processus de gestion contractuelle de la Ville se doit d'être supporté par des politiques, directives et procédures ainsi que par un règlement de gestion contractuelle. Ces politiques, directives et procédures doivent se conformer aux exigences de la LCV.

Parmi les exigences de la LCV :

- Tout contrat comportant une dépense de 100 000 \$ ou plus doit avoir fait l'objet d'une estimation établie par la municipalité, incluant l'option de renouvellement et/ou l'option permettant la fourniture supplémentaire des mêmes biens ou des mêmes services<sup>3</sup>;
- Tout contrat d'une valeur égale ou supérieure au seuil décrété par le ministre doit être adjugé après une demande de soumissions publique sur SEAO<sup>4</sup>;
- Tout contrat comportant une dépense d'au moins 25 000 \$ et inférieure au seuil décrété par le ministre doit être adjugé après demande de soumissions faite par voie d'invitation écrite auprès d'au moins deux fournisseurs<sup>5</sup>;
- Tout contrat d'une valeur égale ou supérieure au seuil décrété par le ministre relatif à la fourniture de services professionnels doit être adjugé en utilisant un système de pondération et d'évaluation des offres (qualité-prix)<sup>6</sup>;
- Le maire de la Ville peut décréter toute dépense qu'il juge nécessaire et octroyer tout contrat nécessaire pour remédier à la situation dans un cas de force majeure de nature à mettre en danger la vie ou la santé de la population ou à détériorer sérieusement les équipements municipaux. Cependant, dans ce cas, le maire doit faire un rapport au conseil dès la première assemblée qui suit<sup>7</sup>;
- La Ville ne peut diviser un contrat en plusieurs contrats en semblable matière, sauf si cette division est justifiée par des motifs de saine administration<sup>8</sup>;
- La Ville doit adopter un règlement de gestion contractuelle qui s'applique à tout contrat octroyé.

---

<sup>3</sup> LCV, 477.4

<sup>4</sup> LCV, 573

<sup>5</sup> LCV, 573.1

<sup>6</sup> LCV, 573.1.0.1.2

<sup>7</sup> LCV, 573.2

<sup>8</sup> LCV, 573.3.0.3

Dans le cadre de nos travaux, nous avons pris connaissance des documents suivants élaborés par la Ville:

- Règlement de gestion contractuelle (règlement 983);
- Règlement en matière de délégation, de contrôle et de suivi budgétaires (règlement 812);
- Politique d'achat local;
- Politique d'évaluation de rendement des adjudicataires;
- Procédure portant sur la réception de l'examen des plaintes formulées dans le cadre de l'adjudication ou de l'attribution d'un contrat;
- Politique d'achat et de gestion écoresponsable.

Nous sommes en mesure de conclure que les règlements, politiques et procédures élaborés par la Ville sont cohérents avec la législation en vigueur. En outre, plus spécifiquement en ce qui concerne le Règlement de gestion contractuelle, celui-ci est publié sur le site Internet de la Ville et répond aux exigences de l'article 573.3.1.2 de la LCV.

Cependant, nos tests effectués sur un échantillon de contrats nous ont permis de constater que certaines dispositions du Règlement de gestion contractuelle ou des politiques sous-jacentes ne sont pas systématiquement mises en œuvre et documentées. Notamment, nous avons relevé que certains appels d'offres ayant reçu une seule soumission conforme n'ont pas fait l'objet de négociation avec le soumissionnaire bien que la LCV le permette. De plus, certaines analyses de conformité des soumissions ne sont pas documentées et conservées dans les dossiers appropriés.

**Des mécanismes sont en place afin de s'assurer que la sollicitation entourant l'octroi du contrat respecte le cadre normatif et favorise la concurrence afin d'assurer le respect des exigences légales et réglementaires.**

Des mécanismes permettant d'assurer que le mode de sollicitation entourant l'octroi du contrat respecte le cadre normatif et favorise la concurrence sont en place via les règlements, politiques et procédures énumérées ci-dessus.

À cet effet, la Ville a élaboré les règles d'adjudication des contrats suivantes<sup>9</sup> :

Dépense (incluant les taxes)	Mode de sollicitation	Minimum de soumissionnaires invités
Moins de 1 000 \$	Demande de prix verbale	1
1 000 \$ à 9 999 \$	Demande de prix écrite	2 fournisseurs locaux
10 000 \$ à 24 999 \$	Gré à gré, demande de prix écrite ou AOI	3 (dont 2 fournisseurs locaux)
25 000 \$ au seuil d'AOP	Gré à gré <sup>10</sup> , demande de prix écrite ou AOI <sup>11 12</sup>	3 (dont 2 fournisseurs locaux)
> au seuil d'AOP	Appel d'offres public (AOP)	S.O.

Selon le Règlement de gestion contractuelle, si la rotation des soumissionnaires invités ne peut être appliquée comme prescrit, la dérogation doit être approuvée par le directeur général (ou la trésorière en l'absence du directeur général).

<sup>9</sup> Politique d'achat local 022-2021

<sup>10</sup> Doit être préalablement approuvé par le directeur général ou en son absence, par le trésorier

<sup>11</sup> Doit favoriser la rotation des fournisseurs

<sup>12</sup> Résolution du conseil municipal exigée



Nos tests effectués sur un échantillon de contrats nous ont permis de constater que les modes de sollicitation et d'adjudication utilisés étaient conformes aux règles d'adjudication des contrats détaillés au Règlement de gestion contractuelle. Cependant, nous avons noté que celui-ci ne spécifie pas dans quelles circonstances un mode de sollicitation doit être privilégié par rapport à un autre (ex. gré à gré, demande de prix écrite ou AOI pour un contrat de 25 000 \$ jusqu'au seuil d'AOP), ce qui pourrait inciter un service requérant à privilégier le mode de sollicitation le moins restrictif.

En ce qui concerne la mise en place de mécanismes visant à favoriser la concurrence et la rotation des fournisseurs, bien que les règles d'adjudication relèvent l'importance d'assurer une rotation des fournisseurs et que les différents services requérants rencontrés nous ont informés inviter des fournisseurs différents dans la mesure du possible selon la nature du contrat, il n'y a aucun mécanisme formel en place au sein de la Ville. En effet :

- il n'existe pas de registre des fournisseurs par catégorie de contrats mis à jour et partagé avec les services requérants afin de favoriser la rotation des fournisseurs, telle que mentionnée au règlement 983;
- il n'y a pas de processus formel et uniforme en place visant à assurer et à documenter le mécanisme de rotation des fournisseurs;
- il existe certains contrats pour lesquels les services sont renouvelés de gré à gré annuellement depuis plusieurs années sans que le service s'interroge sur la pertinence d'enclencher le processus de gestion contractuelle (appel d'offres ou cotation écrite auprès d'autres fournisseurs potentiels).

## Recommandations

- Nous recommandons à la Ville de tenir un registre des fournisseurs par catégorie de contrats et de le transmettre aux services afin de favoriser la rotation des fournisseurs.
- Nous recommandons à la Ville de faire annuellement l'analyse des fournisseurs ayant des commandes multiples afin de les regrouper, lorsque possible, de favoriser les économies d'échelle et d'assurer le respect des règles en vigueur.
- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un processus formel visant à assurer et à documenter le mécanisme de rotation des fournisseurs pour les contrats visés par une demande de prix écrite ou un AOI.
- Nous recommandons à la Ville de définir des critères, pour les achats de 10 000 \$ à 24 999 \$ ainsi que ceux de 25 000 \$ au seuil d'AOP, déterminant le mode de sollicitation à privilégier par le service requérant.
- Nous recommandons à la Ville de mettre en place une procédure de négociation formelle dans le cadre d'appels d'offres pour lesquels la Ville a reçu une seule soumission conforme.
- Nous recommandons à la Ville de revoir sa gestion documentaire des dossiers liés à la gestion contractuelle afin de s'assurer que l'ensemble de la documentation relative au processus d'appel d'offres, au contrat, au suivi du contrat et tout autre document pertinent est consigné, centralisé et accessible par le personnel approprié uniquement.

## 3.2. GOUVERNANCE

### Des mesures sont en place afin de favoriser les comportements éthiques, de gérer les situations de conflits d'intérêts et de prévenir et de détecter les irrégularités.

La Ville a instauré plusieurs mesures afin de favoriser les comportements éthiques, de gérer les situations de conflits d'intérêts et de prévenir et de détecter les irrégularités, et ce, principalement via le Règlement de gestion contractuelle, notamment :

- Chaque soumissionnaire doit joindre à sa soumission, sous peine d'un rejet de la soumission, une déclaration (déclaration du soumissionnaire) attestant :
  - qu'à sa connaissance et à la suite de vérifications sérieuses, ni lui, ni aucun employé, dirigeant, administrateur ou actionnaire de son entreprise n'ont tenté de communiquer ou n'ont communiqué avec un membre du comité de sélection, s'il en est, dans le but d'influencer ou d'obtenir de l'information relativement à l'appel d'offres;
  - que sa soumission a été établie sans collusion et sans avoir communiqué ou établi d'entente ou d'arrangement avec un concurrent;
  - qu'il n'y a eu aucune communication, aucune entente ou aucun arrangement avec un concurrent relativement au prix, aux méthodes, aux facteurs ou aux formules pour établir les prix, à la décision de présenter ou de ne pas présenter une soumission, à la présentation d'une soumission qui ne répond pas aux spécifications de l'appel d'offres, directement ou indirectement;
  - qu'il a respecté les dispositions de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* et du *Code de déontologie des lobbyistes*, et les avis du commissaire au lobbyisme;
- La division d'un contrat doit être justifiée par des motifs de saine administration et ceux-ci doivent être documentés par écrit par le directeur du service concerné et être consignés au dossier officiel de l'appel d'offres ou du contrat;
- Aucune personne en conflit d'intérêts ne peut participer à l'élaboration, à l'exécution ou au suivi d'un appel d'offres ou d'un contrat;
- Aucun mandataire ou consultant ayant participé à l'élaboration et au suivi de l'appel d'offres n'est admissible à soumissionner ni contrôler directement ou indirectement une entreprise soumissionnaire. Dans le cadre d'un processus d'appel d'offres, le mandataire ou consultant doit obligatoirement signer une entente de confidentialité;
- Les membres du comité de sélection et le secrétaire du comité de sélection doivent compléter et fournir une déclaration attestant qu'ils agiront avec impartialité et confidentialité et qu'ils ne se placeront pas en situation potentielle de conflit d'intérêts dans le cadre de l'appel d'offres;
- Chaque employé municipal susceptible de participer au processus d'appel d'offres ou au processus d'adjudication d'un contrat de gré à gré, de quelque manière que ce soit, doit transmettre au directeur des Services juridiques et au greffier une déclaration écrite mentionnant l'existence de tout lien d'affaires ou intérêt pécuniaire qu'il détient avec ou dans une entreprise, personne morale ou société susceptible d'être un soumissionnaire, un fournisseur ou entrepreneur de la Ville.

Nos tests effectués sur un échantillon de contrats nous ont permis de constater que la Ville avait obtenu, lorsque requis, la déclaration du soumissionnaire et la déclaration du membre du comité de sélection et du secrétaire du comité.

De plus, les directeurs susceptibles d'intervenir dans le processus d'appel d'offres ou dans le processus d'adjudication d'un contrat de gré à gré doivent signer la déclaration d'intérêt de l'employé et du dirigeant de la Ville. Cependant, il n'y a aucun suivi ou processus formel mis en place lors de l'embauche pour s'assurer d'obtenir les déclarations des employés concernés ni de processus de renouvellement de celles-ci. En revanche, aucune situation de non-conformité n'a été relevée.

### **Les rôles et responsabilités des parties prenantes sont bien définis et suivis**

Les rôles et responsabilités des différents services dans le processus de gestion contractuelle sont clairement définis dans le Règlement de gestion contractuelle (983) ainsi que dans le Règlement en matière de délégation, de contrôle et de suivi budgétaires (812) en ce qui concerne les rôles et responsabilités :

- de la direction générale;
- du Service du greffe;
- du Service de la trésorerie;
- des Services municipaux (requérants).

Nous avons constaté dans le cadre de nos rencontres avec les intervenants et services énumérés ci-dessus que les rôles et responsabilités étaient bien compris et assimilés par ceux-ci.

Cependant, nous avons noté qu'il n'y avait pas de responsable de la gestion de l'approvisionnement à la Ville. La création d'une telle fonction permettrait de supporter les différents services requérants dans le cadre de la gestion contractuelle, soit de :

- s'assurer de la conformité et de la qualité du processus d'approvisionnement;
- participer à la préparation des devis et aux appels d'offres;
- proposer des stratégies d'approvisionnement (regroupement des besoins, durée du contrat, type de contrat, rotation des fournisseurs, identification des fournisseurs locaux, etc.);
- collaborer avec les services requérants afin de planifier le renouvellement des contrats;
- maintenir un registre à jour des fournisseurs;
- etc.

## Recommandations

- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un mécanisme afin de renforcer l'application des politiques et procédures établies et de sensibiliser, sur une base annuelle, l'ensemble des employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle, directement ou indirectement :
  - aux rôles et responsabilités des différents intervenants au processus;
  - aux politiques, règles et lois en vigueur ainsi qu'aux bonnes pratiques afin d'assurer une saine gestion et de favoriser l'efficacité et l'économie;
  - à l'utilisation des outils, formulaires et aide-mémoire mis à la disposition des services requérants.
- Nous recommandons à la Ville d'envisager l'embauche d'un responsable de la gestion de l'approvisionnement afin de supporter les services requérants dans la gestion contractuelle et ainsi que de s'assurer que ceux-ci agissent conformément aux politiques et procédures en place.
- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un processus afin de s'assurer, s'il y a lieu, d'obtenir et de conserver les déclarations d'intérêts (article 11 du Règlement de gestion contractuelle) de tous les employés susceptibles de participer au processus d'appel d'offres ou d'adjudication de contrats et de sensibiliser ceux-ci à mettre à jour cette déclaration en temps opportun. Ce processus devrait s'inscrire dans le processus d'embauche et comprendre des rappels périodiques.

### 3.3. ÉVALUATION DES BESOINS

La définition précise des besoins et la préparation d'une estimation des coûts sont des étapes primordiales dans le cadre de l'octroi d'un contrat. Ces étapes permettent :

#### Définition précise des besoins

- D'assurer que l'ensemble des besoins a été considéré et défini au devis;
- D'éviter les modifications au contrat et des dépenses supplémentaires qui auraient pu être anticipées à l'étape de l'appel d'offres.

#### Estimation des coûts

- De déterminer le mode de sollicitation approprié du contrat;
- De connaître l'engagement financier qui en découlera afin d'assurer la disponibilité des fonds;
- De déterminer la nécessité de demander l'autorisation de contracter ou de sous-contracter avec un organisme public (AMP) en fonction des seuils établis;
- D'évaluer les prix des soumissions reçues.

De plus, la LCV exige que la Ville estime le prix de tout contrat dont la dépense est égale ou supérieure à 100 000 \$ et que cette estimation inclue les taxes non remboursables ainsi que les options de renouvellement.

**L'évaluation des besoins, incluant l'estimation des coûts et de l'échéancier, est effectuée au moment opportun de façon rigoureuse et le tout est bien documenté.**

En vertu du Règlement de gestion contractuelle, le service requérant est responsable de définir ses besoins le plus précisément possible et de préparer une estimation écrite des coûts pour tout appel d'offres.

Nous avons constaté dans le cadre de nos tests effectués sur un échantillon de contrats supérieurs à 100 000 \$ que la documentation des besoins était adéquate et rigoureuse. Cependant, le service requérant ne procède pas systématiquement à une estimation formelle des coûts.

Également, en ce qui concerne nos tests effectués sur un échantillon de contrats de moins de 100 000 \$, nous avons constaté que la documentation en lien avec l'estimation des coûts n'était pas disponible ou n'était pas appuyée par une documentation adéquate et rigoureuse. Bien que la LCV n'exige pas la préparation d'une estimation des coûts pour les contrats dont la dépense est de moins de 100 000 \$, il s'agit d'une bonne pratique de gestion.

**Tout écart significatif entre le prix des soumissions et l'estimation des coûts est analysé avant l'octroi du contrat et les justifications des décisions sont documentées.**

Nous avons constaté dans le cadre de nos tests effectués sur un échantillon de contrats et de nos discussions avec les différents services requérants qu'il n'y a pas de processus formel relativement à la comparaison du prix des soumissions avec l'estimation des coûts par le service requérant avant la conclusion du contrat.

Un tel processus permet d'identifier les situations de soumissions anormalement basses ainsi que les situations où les soumissions sont supérieures à l'estimation, ce qui pourrait laisser présager une mauvaise définition des besoins par la Ville ou une mauvaise compréhension des besoins par les soumissionnaires. De plus, pour tous les contrats de moins de 100 000 \$ testés, aucune justification des écarts entre l'estimation des coûts et les soumissions reçues n'est formellement documentée.

## Recommandations

- Nous recommandons aux différents services requérants de documenter l'estimation des coûts pour tous les contrats supérieurs à un seuil préétabli par la Ville, incluant les taxes non remboursables et les options de renouvellement.
- Nous recommandons au service requérant de mettre en place un processus formel relativement à la comparaison du prix des soumissions avec l'estimation des coûts avant la conclusion du contrat, incluant les balises définissant un écart significatif ainsi que la documentation requise.
- Nous recommandons au service de gestion de l'approvisionnement de créer un formulaire de prix afin que soient formellement documentées et de manière uniforme au sein des différents services requérants :
  - La définition des besoins;
  - L'estimation des coûts, avec justificatifs;
  - La comparaison du prix des soumissions avec l'estimation des coûts, avec justificatifs pour les écarts significatifs.

Cela permettra d'assurer une bonne documentation appuyant la définition des besoins et l'estimation des coûts.

### 3.4. GESTION CONTRACTUELLE

**Les contrats sont adjugés à la suite de l'obtention des autorisations requises en vertu de la LCV et du Règlement en matière de délégation, de contrôle et de suivi budgétaires (règlement 812).**

En vertu des politiques et du règlement 812 en vigueur à la Ville, l'autorisation à engager une dépense de 25 000 \$ et plus doit être faite par une résolution du conseil. En ce qui concerne les dépenses inférieures à 25 000 \$, celles-ci sont approuvées par les employés autorisés au règlement 812, et ce, en fonction des seuils de dépenses autorisées établis.

Nos tests effectués sur un échantillon de contrats nous ont permis de constater que les dépenses avaient été autorisées conformément aux politiques et au règlement 812 en vigueur.

**Des procédures et des outils de gestion, permettant de s'assurer que les biens sont obtenus, que les services sont réalisés et que les travaux sont exécutés conformément aux exigences des contrats (en termes de prix, de qualité et de délais), sont en place et sont utilisés en temps opportun.**

#### Suivi de la réalisation des activités prévues au contrat

En vertu du règlement 812, le directeur du service requérant doit faire la vérification des biens ou des services reçus et s'assurer qu'ils sont conformes au bon de commande avant d'en confirmer la réception. Aucune facture ne peut être payée sans cette confirmation.

Nos tests effectués sur un échantillon de contrats nous ont permis de constater que le suivi de la réalisation des activités au contrat et la réception des biens et des services étaient faits conformément au règlement 812.

#### Exactitude de la facturation

En vertu du règlement 812, à la suite de l'approbation de la réception des biens ou des services par le directeur du service requérant, un appariement entre le bon de commande et la facture est fait et les écarts, s'il en existe, entre le bon de commande réceptionné et la facture doivent être réglés par le directeur requérant avant le paiement de la facture.

Nos tests effectués sur un échantillon de contrats nous ont permis de constater que l'appariement entre le bon de commande réceptionné et la facture était fait conformément au règlement 812.

#### Modifications à un contrat

En vertu de la procédure d'approvisionnement, les modifications au bon de commande, si nécessaires, doivent retourner en approbation selon les seuils de délégation de pouvoir. Les modifications au contrat doivent être seulement accessoires au contrat.

Nos tests effectués sur un échantillon de contrats nous ont permis de constater que cette procédure est appliquée adéquatement.

#### Évaluation du rendement des fournisseurs

En vertu de la politique d'évaluation de rendement des adjudicataires, les services requérants ont la responsabilité de documenter le dossier de chaque fournisseur afin de produire une évaluation de rendement, au besoin.



Nos discussions et examens de la documentation disponible nous ont permis de constater que les dossiers des fournisseurs sont documentés lorsque les travaux ou les services ne sont pas exécutés conformément aux exigences du contrat et aux attentes de la Ville. Cette documentation est utilisée pour ne pas réinviter certains fournisseurs pour lesquels la Ville a été insatisfaite. Il n'existe cependant pas d'évaluation systématique des fournisseurs.

## Recommandation

- Nous recommandons aux services requérants de documenter systématiquement le rendement du fournisseur afin de laisser des traces de la satisfaction de la Ville, qui pourra être utilisée dans le processus d'octroi de futurs contrats. L'évaluation du rendement du fournisseur devrait être consignée au dossier de celui-ci.

---

## 4. Conclusion

---

La Ville octroie annuellement une multitude de contrats pour plusieurs millions de dollars. Elle est assujettie à la réglementation en matière de gestion contractuelle prévue dans la LCV et s'est dotée de politiques et de règlements visant à encadrer le processus de gestion contractuelle. Elle se doit donc d'avoir un processus de gestion contractuelle efficace, efficient et se conformant à la réglementation en vigueur.

En conclusion, bien que le processus de gestion contractuelle soit actuellement fonctionnel, celui-ci pourrait, à notre avis, faire l'objet d'amélioration et d'optimisation des ressources de la Ville.

### Lois et règlements

Les règlements, politiques et procédures élaborés par la Ville sont cohérents avec la LCV. Cependant, le Règlement de gestion contractuelle ne spécifie pas dans quelles circonstances un mode de sollicitation doit être privilégié par rapport à un autre (ex. gré à gré, demande de prix écrite ou AOI pour un contrat de 25 000 \$ jusqu'au seuil d'AOP), ce qui pourrait inciter un service requérant à privilégier le mode de sollicitation le moins restrictif. De plus, certaines dispositions du Règlement de gestion contractuelle ou des politiques sous-jacentes ne sont pas systématiquement mises en œuvre et documentées.

De plus, certaines procédures devraient être élaborées et formalisées à l'égard de la rotation des fournisseurs, du processus de négociation lorsqu'une seule soumission conforme est obtenue ainsi que de la gestion documentaire.

### Gouvernance

La Ville a instauré plusieurs mesures afin de favoriser les comportements éthiques, de gérer les situations de conflits d'intérêts et de prévenir et de détecter les irrégularités via le Règlement de gestion contractuelle.

En ce qui concerne les rôles et responsabilités des différents services dans le processus de gestion contractuelle, ceux-ci sont clairement définis. Cependant, il n'y a pas de responsable de la gestion de l'approvisionnement à la Ville, ce qui permettrait de supporter les différents services requérants dans le cadre de la gestion contractuelle.

### Évaluation des besoins

La LCV exige que la Ville estime le prix de tout contrat dont la dépense est égale ou supérieure à 100 000 \$ incluant les taxes non remboursables et les options de renouvellement. Nous avons constaté que, malgré le fait que la Ville définisse les besoins de manière adéquate et rigoureuse, celle-ci ne procède pas systématiquement à une estimation formelle des coûts.

De plus, aucune justification des écarts entre l'estimation des coûts et les soumissions reçues n'était documentée pour ces contrats.

Également, nous avons constaté que pour les contrats dont la dépense est de moins de 100 000 \$, aucune estimation des coûts n'est réalisée. Bien que la LCV n'exige pas la préparation d'une estimation des coûts pour les contrats dont la dépense est de moins de 100 000 \$, il s'agit d'une bonne pratique de gestion.

### Gestion contractuelle

Les politiques et règlements de la Ville exigent que l'autorisation des dépenses de 25 000 \$ et plus soit faite par une résolution du conseil et que les dépenses inférieures à 25 000 \$ soient approuvées par les employés autorisés au règlement 812 en fonction des seuils de dépenses autorisées. Ces règlements sont bien maîtrisés et les contrats testés nous ont permis de constater que les dépenses avaient été autorisées conformément aux politiques et règlements en vigueur.

Les procédures de suivi de la réalisation des activités prévues au contrat, de l'exactitude de la facturation et des modifications aux contrats ont également été mises en œuvre conformément pour l'échantillon de contrats testé.



---

# 5. Objectif et critères d'audit

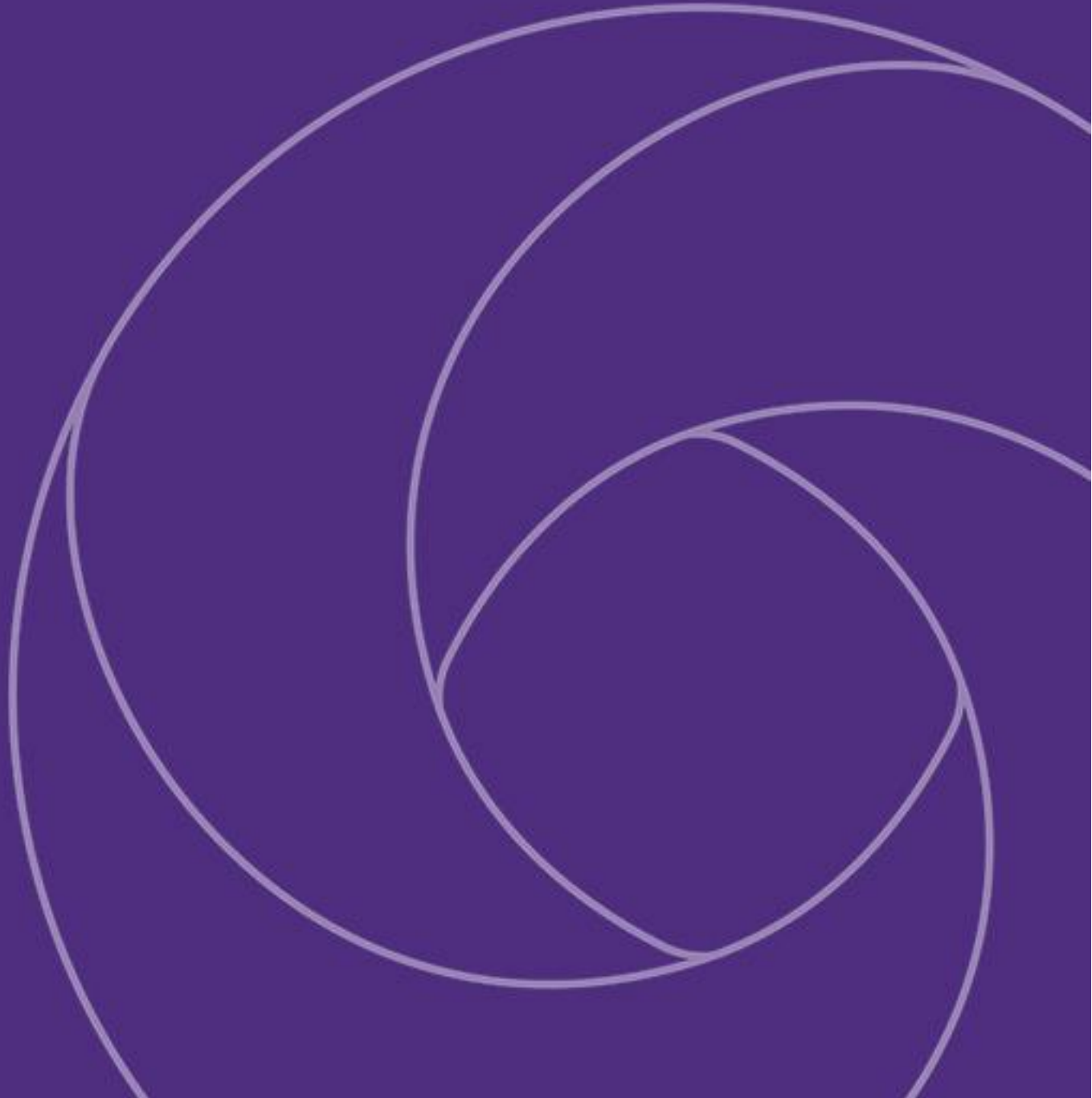
---

## 5.1. OBJECTIF

S'assurer que la Ville gère son processus de gestion contractuelle conformément aux règles en vigueur et aux saines pratiques de gestion afin de veiller à son intégrité et de favoriser l'efficacité et l'économie.

## 5.2. CRITÈRES D'AUDIT

- Lois et règlements :
  - Les directives, les procédures ainsi que le Règlement de gestion contractuelle de la Ville sont cohérents avec la législation en vigueur;
  - Des mécanismes sont en place afin de s'assurer que la sollicitation entourant l'octroi du contrat respecte le cadre normatif et favorise la concurrence afin d'assurer le respect des exigences légales et réglementaires;
- Gouvernance :
  - Des mesures sont en place afin de favoriser les comportements éthiques, de gérer les situations de conflits d'intérêts et de prévenir et de détecter les irrégularités;
  - Les rôles et responsabilités des parties prenantes sont bien définis et suivis;
- Évaluation des besoins :
  - L'évaluation des besoins, incluant l'estimation des coûts et de l'échéancier, est effectuée au moment opportun de façon rigoureuse et le tout est bien documenté;
  - Tout écart significatif entre le prix des soumissions et l'estimation des coûts est analysé avant l'octroi du contrat et les justifications des décisions sont documentées;
- Gestion contractuelle :
  - Les contrats sont adjugés à la suite de l'obtention des autorisations requises en vertu de la LCV et du Règlement en matière de délégation, de contrôle et de suivi budgétaires (règlement 812);
  - Des procédures et des outils de gestion permettant de s'assurer que les biens sont obtenus, que les services sont réalisés et que les travaux sont exécutés conformément aux exigences des contrats (en termes de prix, de qualité et de délais) sont en place et sont utilisés en temps opportun. Notamment, des contrôles suffisants et appropriés sont effectués pour s'assurer :
    - ◆ du suivi de la réalisation des activités prévues au contrat;
    - ◆ de l'exactitude de la facturation;
    - ◆ du caractère uniquement accessoire des modifications à un contrat par rapport à la nature principale de celui-ci;
    - ◆ de l'évaluation du rendement des fournisseurs.



[rcgt.com](https://rcgt.com)



Certification | Fiscalité | Conseil