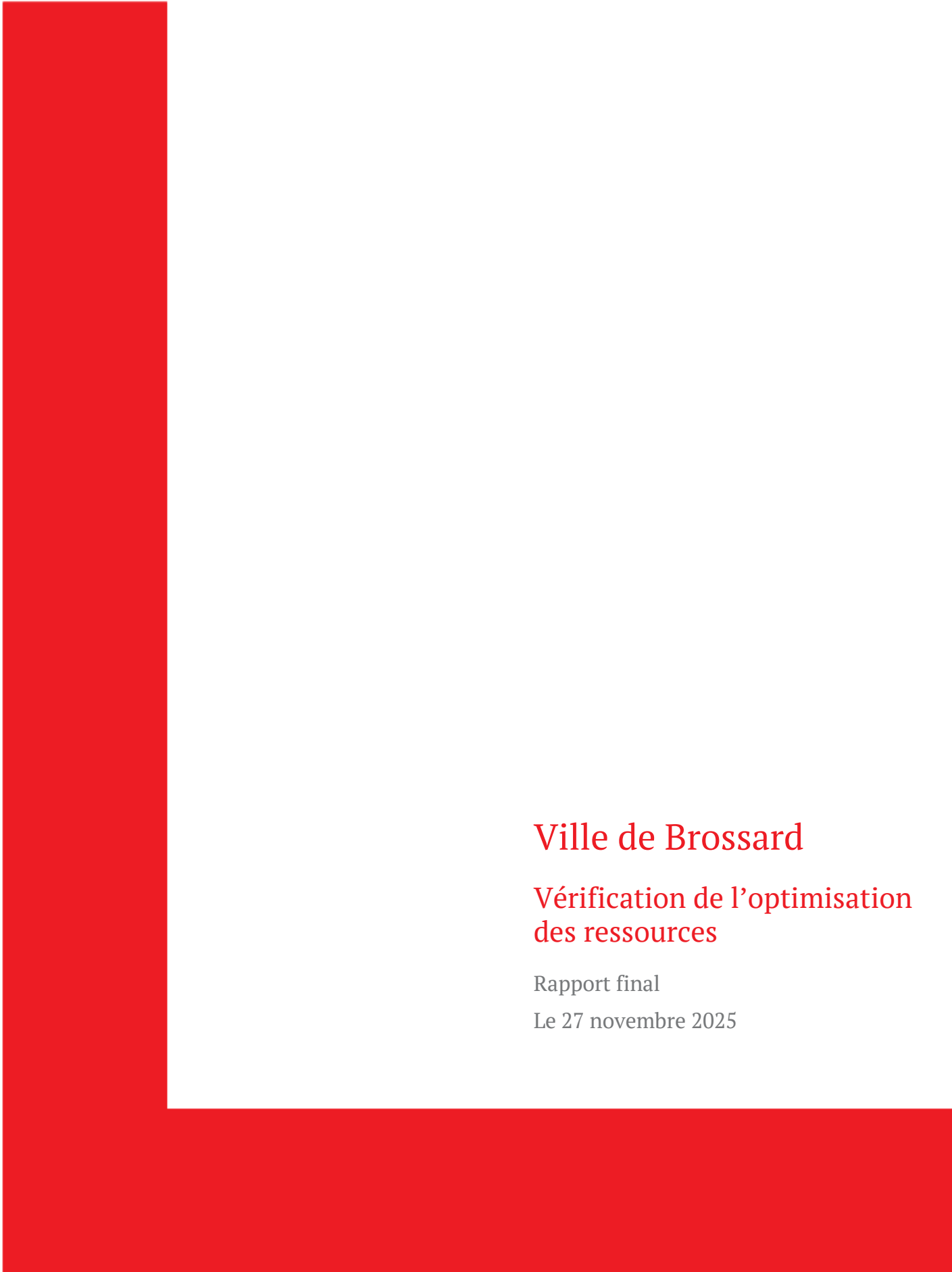




Ville de Brossard

Vérification de l'optimisation
des ressources

Rapport final

Le 27 novembre 2025

Table des matières

1.	Contexte	1
2.	Objectifs et critères d’audit	2
3.	Portrait de la situation actuelle.....	3
3.3	Directions impliquées	5
3.1.1	Direction des travaux publics	5
3.1.2	Direction des finances	5
4.	Diagnostic	6
4.1	Définition des indices	6
4.2	Grille diagnostique	7
5.	Conclusion globale.....	14

Annexe 1 | À propos de l’audit

Annexe 2 | Bonnes pratiques de gestion d’inventaire

1. Contexte

Ville de Brossard	
Vérification de l'optimisation des ressources portant sur le processus de gestion des inventaires	
Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Brossard (la Ville), doivent s'assurer de l'optimisation de leurs ressources par l'octroi d'un mandat de vérification de l'optimisation des ressources (VOR) tous les deux ans. Pour s'y conformer, la Ville a mandaté Mallette afin de réaliser une VOR pour la période 2024-2025. La VOR est un outil de gouvernance qui a pour but : – De valoriser les bonnes pratiques et les bons coups de l'audité – De déterminer les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes	Population : 95 066¹ Budget : 247,5 M\$² 
Réglementation en lien avec les travaux réalisés Les travaux d'audit seront réalisés en prenant en compte les lois et la réglementation en vigueur, comme la <i>Loi sur les cités et villes</i> (chapitre C-19).	

¹ Ville de Brossard, *Statistiques*, [En ligne], [<https://brossard.ca/sujets/statistiques/>], 2025. (Consulté le 11 septembre 2025).

² Ville de Brossard, *Budget municipal de Brossard*, 17 décembre 2025, [En ligne]. [https://brossard.ca/app/uploads/2025/02/20241217_CMQ_FIN_Budget25_VO.pdf] (Consulté le 11 septembre 2025).

2. Objectifs et critères d'audit

Processus de gestion des inventaires

Objectif de l'audit



S'assurer que le processus de gestion des inventaires est efficace, efficient et économique.

La Ville de Brossard (ci-après « la Ville ») dispose d'inventaires de différentes natures, essentiels au bon fonctionnement de ses opérations quotidiennes. Ces inventaires couvrent plusieurs secteurs d'activités, allant des fournitures administratives aux équipements spécialisés. Le plus important d'entre eux est celui de la Direction des travaux publics, qui gère une vaste gamme de matériaux, de pièces de rechange, d'outils et d'équipements nécessaires à l'entretien des infrastructures municipales et à la réalisation des interventions sur le terrain.

Dans une volonté d'améliorer ses pratiques, d'assurer l'intégrité, d'optimiser la gestion ainsi que d'assurer une reddition de comptes précise à l'égard de ses stocks, la Ville a procédé à une analyse de son processus d'inventaire. Cette démarche a permis de formuler des recommandations concrètes afin de mieux encadrer, structurer et soutenir la gestion des inventaires dans le cadre de ses diverses activités opérationnelles.

Critères d'audit

1



La Ville maintient un niveau d'inventaire optimal, en adéquation avec ses besoins opérationnels.

2



Des mécanismes de contrôle sont en place afin de préserver l'intégrité des stocks et la fiabilité des données relatives aux inventaires.

3



Les processus et outils en place assurent une reddition de comptes exacte des inventaires, en temps opportun.

Portée des travaux

Les travaux ont porté sur le processus de gestion des inventaires. Les analyses viseront principalement la période allant du 1^{er} mai 2024 au 31 mai 2025. Il est cependant possible que certaines des informations obtenues et traitées concernent des situations à l'extérieur de cette période.

Normes d'audit et de contrôle qualité utilisées pour la réalisation des travaux de VOR

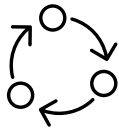


- Norme canadienne de missions de certification 3001, *Missions d'appréciation directe*
- Normes canadiennes de gestion de la qualité 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*
- Normes canadiennes de gestion de la qualité 2, *Revue de la qualité des missions*

3. Portrait de la situation actuelle

3.1 Introduction

La Ville de Brossard (ci-après « La Ville ») s'engage à offrir un milieu de vie de qualité, où le bien-être et la santé de chaque résident sont au cœur de ses priorités. Attentive aux besoins de sa population et ouverte au dialogue, elle mise sur des équipements, des infrastructures et des espaces accessibles qui favorisent l'inclusion et l'épanouissement de tous. En conciliant développement durable, gestion responsable des ressources et respect de l'identité de ses quartiers, la Ville assure une croissance harmonieuse et équitable, au bénéfice des générations présentes et futures. C'est dans cette optique que la Ville accorde une grande importance à³ :



Renforcer le sentiment de communauté en centrant la réalisation de projets autour d'une offre de services répondant aux besoins de la population actuelle et future.



Bâtir en fonction d'une planification réfléchie, équitable, cohérente et évolutive.



Implanter auprès des employés de la Ville une culture d'amélioration continue.

Afin d'atteindre ces objectifs ambitieux, la Ville doit voir à l'utilisation optimale des ressources à sa disposition, dont les inventaires utilisés au quotidien par les services de la Ville.

³ Ville de Brossard, *Plan stratégique 2025-2035*, [En ligne], 2025. [<https://brossard.ca/sujets/plan-strategique-2025-2035>] (Consulté le 12 septembre 2025).

3.2 Processus et outils de gestion des inventaires

Le processus actuel de gestion des inventaires comporte quatre étapes principales, décrites ci-dessous :

1. Demande de sortie d'inventaire

Lorsqu'un employé a besoin d'une pièce spécifique, il en fait la demande aux magasiniers directement au magasin. Ces derniers notent le code de la pièce remise sur un document, puis remettent la pièce au requérant.

Pour les pièces entreposées dans la cour extérieure, et donc non accessibles directement aux magasiniers, les employés inscrivent les codes des pièces utilisées sur une feuille qu'ils remettent aux magasiniers à la fin de chaque semaine.

2. Inscription de la sortie d'inventaire

À la fin de la journée, les magasiniers entrent les codes des produits demandés dans le système utilisé pour la gestion des inventaires, soit UniCité, une plateforme intégrée permettant de gérer les stocks, les achats et les mouvements de matériel. Ils notent la quantité demandée ainsi que la division à laquelle appartient l'employé requérant.

Il en va de même pour les pièces consignées sur la feuille de la cour extérieure, à la différence que la saisie s'effectue sur une base hebdomadaire.

3. Réapprovisionnement

Une à deux fois par semaine, la division des approvisionnements consulte, dans UniCité, la liste des produits dont le stock est inférieur au seuil minimal, puis effectue les commandes nécessaires. Au besoin, la division des approvisionnements communique avec les magasiniers, et inversement, pour répondre à certains besoins spécifiques ou particularités.

4. Comptabilisation

Lors de la production des états financiers annuels, la division comptabilité et finances calcule la valeur des stocks à partir du nombre de produits détenus dans UniCité et de leur coût moyen. Cette donnée est ensuite inscrite dans les états financiers.

3.3 Directions impliquées

Les directions suivantes sont impliquées dans le processus de gestion des inventaires de la Ville.

3.1.1 Direction des travaux publics

La Direction des travaux publics joue un rôle central et regroupe plusieurs divisions chargées de la gestion de services essentiels, dont la voirie, les réseaux d'aqueduc et d'égout, la mécanique municipale, l'entretien des parcs et espaces verts, la gestion des matières résiduelles ainsi que la maintenance de certains bâtiments municipaux.

Pour réaliser ces activités, la Direction des travaux publics détient un inventaire permanent qui permet aux divisions d'avoir accès au matériel nécessaire à la réalisation de leurs travaux.

Leurs principales responsabilités en matière de gestion de l'inventaire comprennent :

- La réception et le rangement du stock
- La gestion du magasin et de la cour extérieure
- L'enregistrement des entrées et sorties de stock dans UniCité

3.1.2 Direction des finances

Comptabilité et finances

La division comptabilité et finances joue un rôle clé dans la gestion des inventaires en fin d'année. Elle est responsable de s'assurer que la liste des articles enregistrés dans le logiciel d'inventaire UniCité corresponde aux données du grand livre.

Approvisionnement

La division de l'approvisionnement, qui relève de la Direction des finances est, entre autres, responsable de :

- La gestion des achats de biens récurrents et ponctuels, incluant notamment le réapprovisionnement des stocks
- La politique d'approvisionnement, laquelle exige notamment qu'une demande de prix soit effectuée pour tout produit dont la valeur excède 5 000 \$. Par ailleurs, la division de l'approvisionnement effectue la majorité des demandes de prix et apporte son soutien aux gestionnaires des divisions des travaux publics dans leurs démarches
- L'application du règlement sur la gestion contractuelle

4. Diagnostic

4.1 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

4.2 Grille diagnostique

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Brossard	Indices
Premier critère – La Ville maintient un niveau d’inventaire optimal, en adéquation avec ses besoins opérationnels.					
1.1	Seuils d’inventaire				
	La Ville a établi des seuils minimums et maximums d’inventaire dans le logiciel UniCité, conformément aux bonnes pratiques (voir annexe 2). Ceux-ci sont établis lors de la mise en inventaire d’un produit par le gestionnaire de la division, sous recommandation du contremaître ou superviseur. Bien que les seuils soient ajustés sporadiquement selon le jugement et l’expérience des intervenants (p. ex. le magasinier évalue l’utilisation d’un produit par les services et suggère d’ajuster les seuils), ils n’ont toutefois pas été révisés depuis plusieurs années. L’évaluation de l’espace utilisé n’est pas non plus systématiquement prise en compte lors de la définition de ces seuils. De plus, la Ville n’utilise pas l’approche de contrat à commandes, soit un accord-cadre permettant d’acheter des biens ou services au fur et à mesure des besoins, sans fixer d’avance les quantités exactes avec le fournisseur.	L’absence d’un processus de révision périodique des seuils d’inventaire, combinée à l’absence de contrôles sur le processus de réapprovisionnement, peut entraîner : – Des ruptures de stock ou surstockage si un changement survient dans l’utilisation d’un item – Un risque d’augmentation des coûts (entreposage, achats urgents) – Une exploitation inefficace de l’espace Le non-recours aux contrats à commandes : – Peut entraîner des délais d’approvisionnement – Limite la bonne utilisation de l’espace disponible	La Ville devrait établir et documenter un processus formel de révision périodique des seuils d’inventaire, basé sur des indicateurs pertinents permettant d’optimiser le niveau des inventaires et de l’espace, tels que le taux de rotation des stocks et les délais d’approvisionnement. Celui-ci devrait notamment comprendre : – Des critères déterminés pour établir les seuils – Une fréquence de révision définie La Ville devrait également mettre en place des contrôles d’autorisation pour les : – Commandes dépassant le seuil maximal établi – Modifications aux seuils dans le système	En raison d’un manque de personnel au Service des approvisionnements en 2024-2025, il a été difficile de réaliser des analyses approfondies et de documenter adéquatement les processus. Une révision des contrats-cadres est prévue pour 2026. À cette occasion, les processus de réapprovisionnement seront documentés en collaboration avec les Travaux publics, afin d’assurer une meilleure gestion et une amélioration continue des pratiques en place.	

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Brossard	Indices
	Enfin, lors du réapprovisionnement, le système permet de générer des commandes même si le niveau maximum est atteint, sans qu'une autorisation soit exigée.		Enfin, la Ville devrait recourir aux contrats à commandes lorsqu'opportun.		
Évaluation du premier critère					
Bien que les niveaux de stock actuels permettent à la Ville d'éviter les ruptures par la mise en place de seuils d'inventaire et un processus automatisé de réapprovisionnement, l'absence de mise à jour des seuils ne permet pas d'optimiser les niveaux d'inventaire.					
Deuxième critère – Des mécanismes de contrôle sont en place afin de préserver l'intégrité des stocks et la fiabilité des données relatives aux inventaires.					
2.1	Gestion des accès				
	Il existe certaines défaillances dans les mécanismes de gestion des accès aux inventaires physiques, comme appliqué actuellement : — L'accès à certaines zones (p. ex. cour extérieure) repose sur des moyens non sécurisés comme des cadenas partagés, sans contrôle rigoureux. Les magasiniers nous ont d'ailleurs informés que certains contracteurs ou parties prenantes externes à la Ville disposaient d'un accès à la cour extérieure — En dehors des heures ouvrables (soirs et fins de semaine), l'accès aux stocks n'est pas systématiquement encadré ni consigné	Une gestion des accès défaillante n'assure pas l'inscription de l'intégralité des sorties d'items (constat 2.2), compromettant ainsi l'exactitude des informations d'inventaire dans les systèmes. Cette situation est particulièrement préoccupante lorsque des parties prenantes externes à la Ville disposent d'accès, car elle pourrait, en cas d'épuisement d'un article, nuire à la réalisation des activités de la Ville. Par ailleurs, sur 19 tests d'inventaire réalisés, 3 produits étaient sous le seuil minimal, amplifiant ainsi le risque de rupture de stock.	La Ville devrait mettre en place des mécanismes de gestion des accès permettant d'assurer l'exactitude et l'intégrité des inventaires, tels que : — L'authentification individuelle par mot de passe ou carte d'accès — La limitation au maximum des accès physiques et l'attribution des droits d'accès en fonction des rôles et responsabilités — La mise en place d'une révision périodique des accès — L'intégration d'un système de suivi par code-barres ou puces	Une étude des systèmes par code-barres compatibles avec nos applications sera réalisée au cours de l'année 2026. Cette démarche vise à identifier les solutions technologiques les plus adaptées à nos besoins opérationnels, tout en assurant une intégration harmonieuse avec nos processus existants. Objectifs de l'étude : — Évaluer les différentes technologies de code-barres disponibles sur le marché	  

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Brossard	Indices
				— Analyser la compatibilité de ces systèmes avec nos applications actuelles — Recueillir les besoins spécifiques des différents départements — Proposer des recommandations pour l'implantation optimale du système choisi	
2.2	Mécanismes de contrôle des sorties d'inventaire				
	Actuellement, la Ville ne dispose pas de mécanismes de contrôle formels, systématiques et rigoureux pour assurer l'inscription exhaustive des sorties d'inventaire effectuées par les employés des divisions à la cour extérieure et au magasin en dehors des heures ouvrables. Un suivi partiel est toutefois effectué pour les inventaires mécaniques, puisque chaque matériau ou pièce investi dans un véhicule est consigné dans un bon de travail et rattaché au véhicule dans le logiciel d'entretien.	Des mécanismes de contrôle de sortie de l'inventaire insuffisants : — N'assurent pas l'inscription de l'intégralité des sorties d'items et donc l'exactitude des informations relatives à l'inventaire dans les systèmes. Les tests d'inventaire réalisés sur place ont d'ailleurs révélé des écarts sur 10 des 19 tests entre l'inventaire physique et les données dans UniCité — Pourraient ultimement compromettre la réalisation des activités de la Ville si un item venait à être épuisé	La Ville devrait mettre en place des mécanismes de contrôle des sorties d'inventaire formels, systématiques et rigoureux, en réalisant notamment les tâches suivantes : — Structurer et formaliser le processus de vérification des sorties d'inventaire, en définissant des étapes claires et des responsabilités précises — Sensibiliser les intervenants sur l'importance de la traçabilité et sur les outils mis en place pour renforcer le contrôle des inventaires	Le système de code-barres retenu lors de l'étude pourrait inclure l'établissement d'un registre distinct pour chaque intervenant ou utilisateur. Cette approche permettrait d'assurer une gestion rigoureuse du suivi des opérations, en attribuant à chaque personne une trace précise de l'utilisation des codes-barres.	  

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Brossard	Indices
	Un rapport de consommation par division était auparavant généré par la division des approvisionnements et transmis aux gestionnaires des divisions utilisatrices pour validation, ce qui contribuait à limiter les omissions, les erreurs ainsi que les risques de vol et fraude, mais ce contrôle n'est plus réalisé.	— Limitent la capacité de la Ville à imputer les dépenses d'inventaire aux bonnes divisions et donc à suivre avec précision la consommation d'inventaire par division — Augmentent le risque d'écarts, de vols ou de fraude non détectés	— Mettre en place un registre ou un système automatisé permettant de consigner chaque sortie, avec l'identification de l'utilisateur, la date et le service responsable — Utiliser les rapports qui peuvent être extraits d'UniCité pour analyser les mouvements d'inventaire		
2.3	Inventaire physique périodique				
	La Ville ne réalise pas de décompte d'inventaire physique de manière régulière et n'a pas défini de fréquence pour cette activité. Le dernier inventaire physique complet remonte à plusieurs années. De plus, la gestion de la désuétude des produits n'est pas effectuée de manière formelle ni systématique. Soulignons toutefois que les magasiniers font preuve de diligence : ils ont entrepris un ménage des lieux ainsi qu'une comptabilisation manuelle des stocks pour mettre à jour l'inventaire le plus fidèlement possible et retirer le stock désuet.	L'absence d'un décompte d'inventaire physique complet et régulier compromet la fiabilité des données d'inventaire et : — Limite la capacité à détecter les écarts, les pertes, les items désuets, les vols et les fraudes — Nuit au processus de réapprovisionnement (critère 1) puisque les commandes sont basées sur les quantités d'items en inventaire au système	La Ville devrait réaliser des décomptes d'inventaire formels à intervalle défini. De plus, elle devrait : — Documenter le processus de décompte, incluant la fréquence, les responsabilités, les étapes à suivre et les outils à utiliser — Utiliser les résultats des décomptes pour ajuster les inventaires, identifier les écarts et renforcer les contrôles internes	La Direction des finances, en collaboration avec la Direction des travaux publics, prévoit documenter un processus structuré d'inventaire périodique ainsi que d'évaluation de la désuétude.	  

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Brossard	Indices
		— N'assure pas une fiabilité des informations financières comptabilisées. Comme mentionné au constat 2.2, 10 des 19 tests entre l'inventaire physique et les données dans UniCité présentaient des écarts De plus, l'absence de processus de gestion de la désuétude des produits peut entraîner : — La production d'informations financières inexactes — Une diminution de la fiabilité des rapports budgétaires et financiers, reposant sur des données incomplètes ou obsolètes — Des difficultés à suivre les coûts réels par service, limitant l'analyse de la performance — L'accumulation de produits désuets, qui fausse la valeur des inventaires et occupe inutilement de l'espace physique	— Réaliser des décomptes ponctuels aléatoires (p. ex. faire 10 tests mensuels ou concentrer les vérifications sur les zones jugées plus à risque) Les décomptes d'inventaire permettraient également d'identifier le stock désuet en temps opportun.		
Évaluation du deuxième critère					
Les mécanismes de contrôle en place sont insuffisants et n'assurent pas l'intégrité des stocks et la fiabilité des données relatives aux inventaires. La Ville doit renforcer ses contrôles afin d'assurer à la fois l'intégrité des stocks et la fiabilité des informations d'inventaire.					

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Brossard	Indices
Troisième critère – Les processus et outils en place assurent une reddition de comptes exacte des inventaires, en temps opportun.					
3.1	Comptabilisation des stocks en écart				
	Lorsque la Ville observe un écart entre les quantités inscrites dans le système et les unités réellement disponibles en inventaire, celle-ci impute les écarts aux divisions les plus probables selon les habitudes de consommation usuelles, sans égard à la période de comptabilisation et sans validation.	L'imputation des stocks à la division la plus probable : — Ne permet pas d'obtenir une information financière fiable — Peut entraîner une affectation dans une division ou une période comptable inappropriée — Contribue à masquer la problématique des déficiences de contrôles liées aux sorties d'inventaire (constat 2.2) — Pourrait contribuer à masquer une problématique de fraude ou de vol de stocks en inventaire	La Ville doit cesser la pratique d'imputation des stocks manquants aux divisions les plus probables. À noter que la mise en œuvre des recommandations 2.2 et 2.3 devrait régulariser la problématique. De plus, la Ville devrait mettre en place un mécanisme pour identifier ces éléments, comme un compte spécifique aux écarts d'inventaire, et en assurer le suivi régulier.	La Direction des finances et le Service des approvisionnements étudieront la possibilité d'intégrer un compte d'écart d'inventaire dans nos systèmes déjà en place au cours de l'année 2026, afin d'optimiser le suivi et la gestion des inventaires.	  
3.2	Processus manuel				
	Le processus d'entrée et de sortie d'inventaire est entièrement manuel : — Le magasinier note les codes d'articles sur un bout de papier, et compile l'ensemble avant de les saisir dans le système en fin de journée	Le processus manuel pour les sorties d'inventaire : — Augmente le risque d'erreurs de saisie ou de perte d'information, pouvant entraîner des écarts entre les stocks physiques et les enregistrements	La Ville devrait assurer le traitement immédiat de l'information dès sa sortie et considérer l'implantation d'un logiciel à code-barres afin d'optimiser le suivi et la traçabilité.	Voir commentaire 2.1	  

Constats		Impacts	Recommandations		Commentaires de la Ville de Brossard	Indices
	— Pour les articles utilisés dans la cour extérieure, les employés remplissent une feuille papier, remise au magasinier en fin de semaine, qui procède ensuite à l'enregistrement dans le système	— Alourdit les tâches administratives pour les magasiniers et les employés — Ralentit le traitement des sorties d'inventaire				
Évaluation du troisième critère						
Les processus et outils en place n'assurent actuellement pas une reddition de comptes exacte des inventaires, en temps opportun. Les constats du critère 2 affectent d'ailleurs la qualité des informations et de la reddition de comptes produite.						

5. Conclusion globale

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus de gestion des inventaires de la Ville de Brossard est réalisé dans une perspective d'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources. À notre avis, ce processus est efficace, mais présente un potentiel d'optimisation de l'efficience et de l'économie des ressources de la Ville.

Enfin, un tel audit ne peut être réalisé sans l'excellente collaboration des membres du personnel de la fonction auditée. Nous tenons donc à souligner leur disponibilité, leur implication et leur promptitude pendant les travaux.

Mallette S.E.N.C.R.L. ^[1]

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

Société de comptables professionnels agréés

Québec, Canada

Le 27 novembre 2025

^[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 inventaires. 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 inventaires, 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 (NCMC) 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 inventaires.

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 inventaires 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 *Revue 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.

Annexe 2

Bonnes pratiques de gestion d'inventaire

Bonnes pratiques de gestion d'inventaire

Choisir une méthode de gestion des inventaires

Une méthode de gestion d'inventaire désigne la manière dont l'organisation suit, contrôle et évalue ses stocks. Elle détermine comment, quand et à quelle fréquence les articles sont comptés ou enregistrés, afin de maintenir la précision des stocks, détecter les écarts et soutenir la planification, le réapprovisionnement et la prise de décision⁴.

Il existe trois principales méthodes pour gérer les stocks :

- Inventaire permanent : suivi en temps réel des entrées et sorties de marchandises, permettant d'avoir des stocks toujours à jour. Adapté aux organisations avec un volume limité d'articles
- Inventaire annuel : comptage complet des stocks à la fin de chaque exercice comptable, essentiel pour la précision des états financiers et la performance de l'organisation
- Inventaire cyclique : comptage périodique de certaines références tout au long de l'année, réduisant la charge de l'inventaire annuel et aidant à prévenir les ruptures de stock

Chacune de ces méthodes doit être choisie selon le volume de marchandises, la fréquence des mouvements et les besoins de suivi de l'organisation.

Utiliser un système de gestion des inventaires

L'utilisation d'un système informatisé de gestion des inventaires constitue une bonne pratique largement reconnue pour optimiser le suivi et le contrôle des stocks. Un tel système permet de suivre en temps réel les entrées et sorties de matériel, de maintenir des données précises et à jour, et de générer des rapports fiables pour la planification et la prise de décision. Il réduit les risques d'erreurs humaines, limite les écarts entre le stock physique et le stock théorique, et améliore l'efficacité des opérations quotidiennes. De plus, l'automatisation des processus facilite la traçabilité, renforce la sécurité des biens et contribue à l'optimisation des coûts et des flux de trésorerie⁵.

Mettre en place des seuils de réapprovisionnement

Le seuil de réapprovisionnement correspond au niveau de stock à partir duquel une commande doit être déclenchée afin d'éviter une rupture avant la réception des nouveaux articles. Pour être efficace, ce seuil doit être calculé en fonction de la consommation prévue durant le délai d'approvisionnement, auquel s'ajoute un stock de sécurité destiné à couvrir les imprévus (variations de la demande, retards de livraison, etc.).

⁴ RGIS, *Différentes techniques d'inventaire*, [En ligne], 2025. [<https://fr.rgis.ca/conseils-et-astuces/differentes-techniques-dinventaire/>] (Consulté le 15 septembre 2025).

⁵ Gestisoft, *11 avantages d'un ERP dans la gestion d'inventaire*, Kooldeep Sahye, 12 juin 2025, [En ligne]. [https://www.gestisoft.com/fr/blogue/avantages-dutiliser-un-logiciel-erp-pour-ameliorer-la-gestion-des-stocks?utm_] (Consulté le 15 septembre 2025).

La mise en place de ces seuils repose sur des données fiables, comme l'historique de consommation et les délais moyens observés auprès des fournisseurs. Ces seuils doivent aussi être révisés régulièrement pour s'adapter aux évolutions de la demande, aux périodes de forte activité ou aux changements d'approvisionnement. Lorsqu'ils sont intégrés dans un système de gestion, ils permettent de générer automatiquement des alertes et d'assurer une meilleure planification des commandes⁶.

Organiser et étiqueter les unités

L'organisation et l'étiquetage rigoureux des stocks constituent une bonne pratique essentielle pour assurer une gestion efficace des inventaires. Un système de rangement structuré, appuyé par un étiquetage clair et uniforme, permet de localiser rapidement les articles et de réduire les risques d'erreurs lors des retraits ou des réapprovisionnements.

Cette méthode favorise un gain de temps pour les employés, limite les pertes liées aux articles mal identifiés et facilite les inventaires physiques. En plus d'améliorer l'efficacité opérationnelle, elle contribue à maintenir un environnement de travail ordonné et sécuritaire⁷.

Analyser les données de consommation

L'analyse des données de consommation constitue une bonne pratique essentielle en gestion d'inventaire. Elle consiste à examiner régulièrement l'historique des sorties de matériel afin d'identifier les tendances, les articles les plus sollicités et ceux qui demeurent peu utilisés. Cette démarche permet d'ajuster les niveaux de stock aux besoins réels, de prévenir les ruptures et le surapprovisionnement, et d'optimiser les achats en fonction des cycles de consommation. En plus d'améliorer l'efficacité opérationnelle, l'analyse des données fournit une base objective pour orienter la planification budgétaire et soutenir la prise de décision stratégique⁸.

Optimiser l'espace de stockage

L'optimisation de l'espace de stockage consiste à organiser les stocks de manière efficace afin de maximiser la capacité de l'entrepôt et de faciliter l'accès aux articles. Cela passe par un agencement réfléchi des rayonnages, le regroupement logique des produits, l'étiquetage clair et l'utilisation de solutions modulaires adaptées à la taille et à la fréquence d'utilisation des articles. Une gestion optimale de l'espace réduit le temps de manutention, diminue les risques d'erreurs et de détérioration, et contribue à améliorer la productivité globale et la sécurité du lieu de stockage⁹.

⁶ Business.org, *How to Use the Reorder Point Formula*, Courtenay Stevens, 6 mars 2020, [En ligne]. [<https://www.business.org/finance/inventory-management/how-to-optimize-your-inventory-system-with-the-reorder-point-formula/>] (Consulté le 15 septembre 2025).

⁷ Supply Chain info, *Comment bien gérer ses stocks pour optimiser sa Supply Chain?*, [En ligne]. [<https://www.supplychaininfo.eu/dossier-optimisation-logistique/comment-gerer-stocks-optimiser-supply-chain/>] (Consulté le 15 septembre 2025).

⁸ Jappware, *Key Data Analytics in Inventory Management*, Andriy Rymar, 13 août 2025, [En ligne]. [<https://www.jappware.com/insights/key-data-analytics-in-inventory-management/>] (Consulté le 15 septembre 2025).

⁹ Positive entreprise, *Comment organiser efficacement un entrepôt pour optimiser l'espace de stockage*, [En ligne]. [https://www.positive-entreprise.org/comment-organiser-efficacement-un-entrepot-pour-optimiser-lespace-de-stockage/?utm_source=chatgpt.com#pourquoi-lorganisation-de-lentrepot-est-essentielle-pour-optimiser-lespace-de-stockage] (Consulté le 15 septembre 2025).

Effectuer des inventaires physiques périodiques

Un inventaire physique périodique consiste à compter et vérifier, à une fréquence définie (par exemple, chaque trimestre ou chaque année), les quantités réelles d'articles en stock afin de les comparer avec les données inscrites au système. Cette méthode permet de confirmer l'exactitude des registres, d'identifier les écarts et d'assurer un meilleur contrôle des ressources¹⁰.

Éliminer les produits obsolètes périodiquement

L'élimination régulière des produits obsolètes est essentielle pour maintenir l'efficacité de la gestion des stocks. Cette pratique permet de libérer de l'espace de stockage, de réduire les coûts associés à l'entreposage et d'améliorer la précision des inventaires. Elle contribue également à minimiser les risques liés à la détérioration des produits et à optimiser les flux de trésorerie en évitant l'immobilisation de capital dans des articles invendus ou périmés¹¹.

¹⁰ Inc., *Physical Inventory Essentials, The practices, processes, and technologies driving inventory management accuracy and success*, 30 mai 2021, [En ligne]. [<https://www.inc.com/oracle-netsuite/physical-inventory-essentials.html>] (Consulté le 15 septembre 2025).

¹¹ Progima, *5 bonnes pratiques pour gérer votre surplus d'inventaire*, [En ligne]. [<https://progima.com/nouvelles/maximiser-lutilisation-de-lespace-et-reduire-les-couts-dentreposage/>] (Consulté le 15 septembre 2025).