



Rapport

Audit d'optimisation des ressources – Gestion des achats

31 octobre 2025

Présenté à :



Raymond Chabot
Grant Thornton



Le 31 octobre 2025

**Raymond Chabot
Grant Thornton S.E.N.C.R.L.**
Bureau 2000
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec)
H3B 4L8

T 514 878-2691

Aux membres du conseil municipal
Ville de Thetford Mines
144, rue Notre-Dame Ouest
Thetford Mines (Québec) G6G 5T3

Objet : Rapport – Audit d’optimisation des ressources – Gestion des achats

Mesdames, Messieurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur la gestion des achats à la Ville de Thetford Mines (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 suivra 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.*¹

¹ 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	11
5.	Objectif et critères d'audit	16

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 l'année 2025.

La gestion des achats constitue un levier stratégique essentiel pour assurer l'approvisionnement en biens et services nécessaires au bon fonctionnement des différents services municipaux. Elle représente un volet significatif tant sur le plan administratif que budgétaire, et vise à garantir une utilisation transparente, efficiente et responsable des fonds publics.

Parmi les différentes catégories d'achats, les **achats courants** occupent une place particulière. Bien que chaque transaction soit généralement de faible valeur individuelle, leur volume élevé engendre des dépenses cumulatives importantes sur une base annuelle. Ces achats permettent de répondre rapidement aux besoins opérationnels, mais exigent une rigueur particulière en matière de contrôle, de conformité et d'efficience.

Les municipalités évoluent dans un cadre réglementaire strict, encadré par des lois provinciales, des politiques internes et des procédures d'approvisionnement. Dans un contexte où les attentes citoyennes en matière de reddition de comptes, de transparence et de saine gestion sont en constante évolution, il est essentiel que les processus d'achat soient à la hauteur de ces exigences.

Dans ce contexte, nous avons jugé pertinent que le mandat de VOR porte sur la gestion des achats courants, permettant également à la Ville d'obtenir des recommandations visant à supporter un processus de gestion des achats efficace et efficient.

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 des achats.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville planifie et gère ses achats 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 des achats. Elle est également responsable de la mise en place des systèmes, des procédures et des contrôles lui permettant de planifier, gérer et suivre ses activités à l'égard de la gestion des achats, 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. Ces derniers 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 de 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 qu'ils, individuellement ou collectivement, puissent influencer 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 de 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 achats réalisés entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2024 et ont été réalisés sur la période du 15 janvier 2025 au 16 juin 2025. Nous avons toutefois tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en septembre 2025.

Nos travaux ont été réalisés sur le processus d'achats courants, incluant les achats réalisés par l'entremise d'une carte de crédit appartenant à la Ville, incluant des tests sur un échantillon d'achats courants réalisés en 2024 par la Ville. Nos travaux se sont limités aux sous-processus suivants relatifs à la gestion des achats :

- Identification d'un besoin (bien ou service);
- Préparation d'une demande de réquisition;
- Vérification de la disponibilité budgétaire (crédits budgétaires);
- Approbation de l'achat par une personne autorisée;
- Émission du bon de commande;
- Livraison des biens et services et réception de la facture;
- Approbation du paiement et paiement au fournisseur.

Il est à noter que notre audit ne visait pas la conformité en matière de gestion contractuelle, ni 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. GOUVERNANCE EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT

Politiques, directives et procédures en matière d'approvisionnement

Le processus de gestion des achats de la Ville se doit d'être supporté par des politiques, directives et procédures afin d'assurer une gestion saine, efficace et efficiente des achats. Ces politiques, directives et procédures permettent, entre autres :

- De respecter les lois et règlements applicables.
- D'assurer un traitement juste et équitable des fournisseurs, en appliquant les mêmes règles pour tous, favorisant une saine concurrence.
- D'établir des règles claires pour tous les employés impliqués dans le processus d'approvisionnement, réduisant les risques d'erreurs et les décisions arbitraires.
- D'encadrer le processus d'achats afin d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix et d'éviter les gaspillages.
- D'identifier et de limiter les risques de conflits d'intérêts, de favoritisme, de fraudes ou de mauvaises gestions.
- De structurer les étapes à suivre, les rôles et responsabilités, ce qui réduit les délais, les duplications de tâches et les ambiguïtés.

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

- Règlement sur la gestion contractuelle (Règlement #688).
- Règlement visant à déléguer certaines compétences à certains fonctionnaires et le pouvoir d'effectuer certaines dépenses (Règlement #003)
- Politique d'achat local.

Bien que nous soyons en mesure de déterminer que ces règlements/politiques sont cohérents avec la législation en vigueur et qu'ils abordent les exigences en matière de gestion contractuelle, il n'existe pas de politiques/procédures/directives visant à guider les intervenants et établir les attentes dans le cadre du processus d'achat. Les processus en place sont non officiels, ce qui accentue les risques de non-conformité et fait en sorte que ceux-ci ne sont pas maîtrisés par l'ensemble des parties prenantes au processus d'achat.

3.2. PROCESSUS D'ACHATS

Processus d'achats courants

Dans le cadre de nos rencontres avec les différentes parties prenantes au processus d'achat, les étapes suivantes sont réalisées dans le cadre d'achats courants :

- Saisie d'une demande de réquisition au service des approvisionnements dans le module de réquisition (SFM), celle-ci incluant le produit/service, le poste budgétaire, et une estimation de prix saisie par le service requérant;
- Mise en compétition et recherche (demande) de prix par le service des approvisionnements;
- Émission du bon de commande au fournisseur par le service des approvisionnements;
- Réception du bien ou du service par le service requérant;
- Réception de la facture au service des finances qui obtient l'approbation du service requérant avant le traitement de la facture;
- Enregistrement de la facture au grand livre et paiement de celle-ci, par le service des finances.

De plus, un processus informel est en place pour les commandes urgentes visant à obtenir un bon de commande du service des approvisionnements pour réaliser l'achat urgent. La demande de réquisition sera saisie postérieurement afin de conserver l'historique des transactions d'achats.

Nos discussions et nos tests effectués sur un échantillon d'achats courants nous ont permis de constater les éléments suivants en lien avec le processus d'achats :

- Dû à l'absence de procédures formelles :
 - Manque d'uniformité et de compréhension des mécanismes en place;
 - Les critères et les situations permettant de réaliser une commande « urgente » ne sont pas définis.
- Plus de 45 % des achats réalisés en 2023 et 2024 n'ont pas été réalisés par l'entremise d'une demande de réquisition.
- Pour certains achats testés, nous n'avons pas obtenu la documentation nécessaire nous permettant de déterminer si l'achat a fait l'objet d'une approbation, et ce, préalablement à l'achat.
- Pour certains achats testés, la nature de la dépense nous porte à croire que ceux-ci ne correspondaient pas à des commandes urgentes et auraient dû faire l'objet d'une réquisition.

Bien que certaines situations nécessitent une intervention urgente, les éléments notés ci-dessus nous amènent à conclure que les pratiques d'achats en place à la Ville ne permettent pas une gestion efficace et efficiente des achats.

De plus, réaliser un volume important d'achats sans respecter le processus de réquisition fait en sorte qu'il devient difficile pour la Ville de suivre les crédits disponibles aux différents postes budgétaires, puisque les sommes engagées sans un bon de réquisition n'apparaissent pas comme étant réservées au système financier. Ces achats ne sont également pas soumis, préalablement à l'achat, au contrôle budgétaire au système qui empêche une dépense si celle-ci dépasse le budget alloué dans un poste budgétaire.

Processus d'achats courants par carte de crédit

L'utilisation de cartes de crédit corporatives dans les municipalités comporte plusieurs risques, notamment sur le plan financier, administratif, et éthique. En effet, un manque de contrôle interne relativement à l'utilisation des cartes corporatives pourrait mener à une mauvaise utilisation de celles-ci ou à des abus.

Afin de limiter les risques relativement à l'utilisation des cartes de crédit corporatives, il est important pour la Ville de mettre des mécanismes de contrôle suffisant en place, soit :

- Élaborer une politique d'utilisation claire des cartes de crédit corporatives;
- Limiter le nombre de cartes et fixer des plafonds de dépenses;
- Exiger des reçus et des justifications écrites pour chaque dépense;
- Mettre en place un processus de réconciliation mensuelle et d'approbation;
- Sensibiliser les employés sur les règles en vigueur.

En date de réalisation de nos travaux, la Ville détenait 38 cartes de crédit actives, présentées dans le tableau ci-dessous :

Service	# Cartes	Limite de crédit	Limite par transaction
Travaux publics – Mécanique	3	2 500 \$ ¹	350 \$
Travaux publics – Immeubles et Parcs	10	1 500 \$ ou 3 000 \$ (selon la carte)	150 \$ à 350 \$ (selon la carte)
Travaux publics – Voirie et Aqueducs	7	2 000 \$ ou 3 000 \$ (selon la carte)	200 \$ à 350 \$ (selon la carte)
Travaux publics – Eau	4	2 000 \$	200 \$ à 250 \$ (selon la carte)
Génie et Environnement	3	1 500 \$ à 2 000 \$ ² (selon la carte)	150 \$ à 250 \$ (selon la carte)
Loisirs et Culture	1	2 000 \$	Aucune limite
Finances et Approvisionnements	3	3 000 \$ à 10 000 \$ (selon la carte)	Aucune limite
Direction générale	1	5 000 \$	Aucune limite
Communications	2	3 500 \$ ou 8 000 \$ (selon la carte)	Aucune limite
Urbanisme	1	3 000 \$	Aucune limite
Affaires juridiques	1	1 000 \$	Aucune limite
Sécurité Incendie	2	1 000 \$ ou 3 000 \$ (selon la carte)	Aucune limite

Comme mentionné préalablement, l'utilisation de cartes de crédit comporte certains risques et celles-ci devraient être restreintes au personnel approprié et utilisées uniquement dans le cadre d'urgence ou de situation spécifique. Plus le nombre de cartes de crédit en circulation est élevé, plus il y a de possibilités que certaines cartes soient utilisées de manière non conforme, en contournant le

¹ 7 500 \$ de limite de crédit pour le Chef de la Division mécanique.

² 10 000 \$ de limite de crédit pour le Directeur des travaux publics, du génie et de l'environnement (aucune limite par transaction).

processus formel d'achat, et plus il devient difficile pour la Ville de contrôler l'utilisation de celles-ci. À cet effet, le nombre de cartes de crédit à la Ville est trop élevé, et celui-ci devrait être revu afin d'octroyer une carte uniquement à certaines personnes stratégiques, afin d'assurer un équilibre entre le contrôle des dépenses publiques et l'agilité opérationnelle. De plus, nous avons également noté que la Ville avait émis deux (2) cartes de crédit à des consultants externes de la Ville, alors que celles-ci ne devraient en aucun cas être mises à la disposition de consultants externes.

Au cours de l'année 2024, près de 3 000 transactions d'achat ont été réalisées par carte de crédit, correspondant à 317 860 \$ pour l'année (108 \$ par transaction en moyenne).

Nos travaux effectués, incluant les tests effectués sur un échantillon d'achats par carte de crédit, nous ont permis de constater les éléments suivants en lien avec le processus d'achats par carte de crédit :

- Aucune politique d'utilisation des cartes de crédit n'est en place, spécifiant les situations permettant l'utilisation de la carte de crédit et les sanctions applicables en cas de non-respect des exigences de la politique.
- Certaines limites de crédit, présentement accordées à certains détenteurs d'une carte de crédit, ne sont pas conformes aux limites financières établies au Règlement visant à déléguer certaines compétences à certains fonctionnaires et le pouvoir d'effectuer certaines dépenses (Règlement #003) ou ne sont pas autorisés à effectuer des dépenses selon le Règlement.
- Certaines transactions d'achat ont été payées en plusieurs paiements afin de contourner le montant autorisé par transaction.
- Certaines transactions d'achat pour lesquelles la transaction ne semble pas avoir été initiée par le détenteur de la carte de crédit.
- Bien que nous ayons relevé des traces de vérification sur les relevés mensuels de cartes de crédit, ceux-ci n'étaient pas formellement approuvés.
- Pour certains achats testés, la nature de la dépense nous porte à croire que ceux-ci auraient dû être réalisés par l'entremise du processus d'achats courants, incluant l'obtention d'une réquisition.

Processus de planification des achats

La planification des besoins en matière d'approvisionnement est une étape importante du processus d'acquisition et permet une gestion des achats saine et rigoureuse. Elle vise à assurer la conformité aux processus d'achat et d'approvisionnement et à assurer la mise en place d'une approche proactive par les différents services municipaux.

En planifiant adéquatement ses besoins d'achat, une Ville peut structurer son processus d'acquisition en fonction des seuils et des exigences de la LCV. Cette planification contribue à éviter les situations d'achats urgents ou non autorisés, permet d'identifier les besoins récurrents ou à venir et de regrouper les achats similaires, favorisant les économies d'échelle.

Elle contribue également à maximiser la valeur des fonds publics en obtenant des biens de qualité au prix le plus avantageux. Finalement, une bonne planification des besoins favorise une meilleure coordination entre les différents services municipaux et permet de réduire les délais d'approvisionnement, évitant par le fait même le recours à des solutions temporaires ou coûteuses, résultant d'un manque de planification. À cet effet, il est nécessaire d'impliquer le service des approvisionnements en temps opportun afin d'optimiser la planification des achats et éviter un retard au niveau de l'approvisionnement.

En ce qui concerne la Ville spécifiquement, nous avons noté qu'il n'y avait pas de processus formel et structuré en place visant la planification des achats dans les différents services, ce qui pourrait en partie expliquer le nombre élevé d'achats qui n'ont pas fait l'objet d'une demande de réquisition ou qui ont été réalisés par carte de crédit.

Au niveau des travaux publics, la Division immeubles et parcs ainsi que la Division mécanique disposent d'un inventaire de pièces, d'outils, de matériaux et autres afin de supporter leurs opérations. Cet inventaire est composé principalement de produits utilisés sur une base régulière puisque considérant la nature des opérations de ses divisions, il est difficile de maintenir en stock la totalité des éléments qui pourraient être nécessaires ou de prévoir par exemple quelles pièces d'un véhicule seront à remplacer à la suite d'un bris ou d'une maintenance.

Cependant, malgré le fait que certains types de dépenses soient difficilement planifiables (ex. : réparations d'urgence, travaux correctifs imprévus, conditions météorologiques exceptionnelles, etc.), la Ville pourrait recourir à certains mécanismes contractuels lui permettant de conserver une certaine agilité pour répondre à ses besoins, tout en assurant une saine gestion des fonds publics.

La Ville pourrait donc envisager d'avoir recours aux mécanismes contractuels suivants, et ce, tout en considérant les conditions de marché :

- Contrats à exécution sur demande, permettant de fixer à l'avance les conditions (tarifs, délais, fournisseurs) pour des produits qui seront commandés ponctuellement selon les besoins réels.
- Contrats à prix unitaire, pour des produits ou services dont le volume exact est inconnu au départ, permettant de ne payer que pour ce qui est effectivement consommé, tout en garantissant un prix compétitif préétabli.
- Préqualification de fournisseurs permettant de sélectionner à l'avance des fournisseurs répondant à des critères de qualité et de prix, à qui des contrats ponctuels peuvent être attribués rapidement en cas de besoin.

Planification des activités du service des approvisionnements

Le service des approvisionnements joue un rôle central dans la gestion des achats. Il agit comme un acteur stratégique qui veille à ce que les biens, services et travaux soient acquis au bon moment, au meilleur coût possible, et dans le respect de la réglementation en vigueur. Son implication favorise l'obtention de conditions d'achat optimales et la gestion efficiente des ressources, contribuant ainsi à maximiser le retour sur investissement.

Le service des approvisionnements participe à la planification et à la coordination du processus d'achat en fonction des besoins exprimés par les différents services municipaux. Son intervention vise à assurer une gestion efficiente des demandes afin de contribuer à éviter les ruptures d'inventaire, les retards de projets ou les achats de dernière minute qui entraînent souvent des coûts plus élevés. Au-delà de la simple exécution d'achats, le service des approvisionnements agit comme conseiller auprès des différents services municipaux, les accompagnant dans la définition des besoins, le choix des stratégies d'acquisition, la gestion des contrats, etc.

Organisation du service des approvisionnements

Le service des approvisionnements de la Ville est présentement constitué de quatre (4) ressources permanentes, soit le Chef de division approvisionnements et services, un technicien aux achats, un magasinier, ainsi qu'un préposé aux achats. Voici les rôles et responsabilités pour chacune des ressources :

Service	Montant autorisé par transaction
Chef de division approvisionnements et services	<ul style="list-style-type: none"> Participe à la définition des orientations et des politiques d'approvisionnement conformément aux lois et règlements. Supervise les ressources du service des approvisionnements et coordonne l'ensemble des activités d'approvisionnement. Élabore les stratégies afin d'optimiser les achats et obtenir les meilleurs rapports qualité-prix. Veille au respect de la conformité des processus. Travaille en collaboration avec la direction des différents services de la Ville afin de planifier les besoins d'achat. Gère les appels d'offres et les contrats importants ou stratégiques.
Technicien aux achats	<ul style="list-style-type: none"> Prépare les documents de sollicitation de prix et de certains appels d'offres (devis, cahiers des charges, grilles d'évaluation). Analyse les soumissions reçues et participe à l'évaluation des fournisseurs. Assure le respect des règles et exigences contractuelles et des seuils d'approvisionnement. Maintient à jour les bases de données d'achats, les registres de fournisseurs et les contrats. Collabore avec les services demandeurs pour bien définir les besoins, identifier les fournisseurs potentiels et effectuer des recherches de prix.
Préposée aux achats	<ul style="list-style-type: none"> Traite les demandes d'achat quotidiennes (bons de commande, réquisitions). Assure le traitement administratif des commandes au système. Vérifie la conformité des demandes par rapport aux politiques d'achat. Fait le suivi des commandes auprès des fournisseurs (délais, livraisons). Effectue certaines recherches de fournisseurs et de prix.
Magasinier	<ul style="list-style-type: none"> Gère les inventaires des biens et pièces entreposés. Réceptionne les livraisons, vérifie la conformité des marchandises et les entrepose. Prépare et distribue les articles requis par les différents services. Tient à jour les registres d'inventaire et signale les besoins de réapprovisionnement.
Ressource « volante » trésorerie (technicien aux achats)	<ul style="list-style-type: none"> Fournit une assistance d'appoint occasionnelle, selon sa disponibilité, en fonction de divers besoins ponctuels aux achats (i.e. préposé aux achats et/ou Technicien aux achats).

Bien que les rôles et responsabilités du service des approvisionnements ne soient pas formalisés, ceux-ci sont bien définis et permettent au service de s'acquitter adéquatement de ses responsabilités auprès des différents services municipaux. Cependant, selon les informations recueillies, le service fait face à des enjeux de capacité durant les périodes critiques en matière d'approvisionnement, soit de janvier à mai ainsi qu'en fin d'année budgétaire. Cela fait en sorte de causer des délais dans le traitement des demandes de réquisition en provenance des différents services, pouvant causer des retards dans le processus d'approvisionnement.

Délai de traitement des demandes de réquisition

Un traitement en temps opportun des demandes de réquisition est essentiel pour assurer l'efficacité des différents services municipaux. Un délai dans le traitement peut entraîner :

- Des retards dans la prestation des services aux citoyens.
- Des retards dans les opérations internes, causés par exemple par un manque de matériel ou d'équipement.
- Des prix moins avantageux, en fonction des délais pour l'obtention des biens ou services.
- Perte de confiance des services demandeurs, augmentant les risques de non-conformité si des services procèdent à des achats sans respecter le processus établi.

Dans le cadre de nos travaux, bien que nous n'ayons pas été en mesure d'obtenir de données sur le délai de traitement des demandes de réquisition, nous avons obtenu, à une date spécifique en mai 2025, le nombre de réquisitions actives qui n'étaient toujours pas traitées, ainsi que la date de création de la réquisition au système par le service demandeur.

Nous avons noté 62 réquisitions actives dans le système, celles-ci étant détaillées ci-dessous :

Âge de la demande de réquisition	0 à 15 jours	15 à 45 jours	45 à 90 jours	Plus de 90 jours
Nombre des réquisitions actives	19	14	9	20

Bien que ceci ne soit qu'un portrait de la situation à un moment spécifique de l'année, cela démontre que certains enjeux de capacité sont présents, ce qui pourrait avoir un impact sur l'efficacité du service. À cet effet, le service des approvisionnements devrait établir des balises en matière de délais de traitement, et ce, en fonction du type de réquisition (Achat courant ou récurrent, Achat non récurrent, Achat urgent, Achat par appel d'offres sur invitation ou public, etc.), et implanter certains mécanismes de suivi afin de surveiller les délais moyens de traitement. Finalement, chacune des réquisitions devrait faire l'objet d'une priorisation à partir de critères clairement définis, afin d'optimiser l'efficacité du processus.

4. Conclusion

Dans un contexte où la gestion des achats dans une municipalité constitue un aspect significatif, tant sur le plan administratif que budgétaire, celle-ci doit assurer une utilisation transparente, efficiente et responsable des fonds publics. À cet effet, la Ville doit planifier et gérer ses achats conformément aux règles en vigueur et aux saines pratiques de gestion afin de veiller à son intégrité et de favoriser l'efficience et l'économie.

En conclusion, bien que la Ville ait instauré certaines pratiques de gestion lui permettant de planifier, gérer et suivre ses activités relatives aux achats courants, celles-ci pourraient, à notre avis, faire l'objet d'améliorations significatives et d'optimisation des ressources de la Ville.

Le tableau ci-dessous fait état de nos conclusions, constats et recommandations, et ce, pour chacun des critères d'audit évalués :

Critère 1 – La Ville élabore des politiques/directives/procédures en matière d'approvisionnement, lui permettant une gestion efficace et efficiente de ses achats.	
Conclusion : Nous pouvons conclure que bien que la Ville ait adopté certains règlements/politiques relatifs à la gestion contractuelle, elle n'a pas élaboré de politiques/directives/procédures spécifiques en matière d'approvisionnement.	
Constats	Recommandations
2025-01 – Nous avons noté qu'il n'existe pas de politiques/procédures/directives visant à guider les intervenants et établir les attentes dans le cadre du processus d'achat. Les processus en place sont non officiels, ce qui accentue les risques de non-conformité et fait en sorte que ceux-ci ne sont pas maîtrisés par l'ensemble des parties prenantes au processus d'achat.	<p>Nous recommandons à la Ville d'élaborer, adopter et mettre en œuvre des politiques, procédures et directives formelles encadrant le processus d'approvisionnement, visant à :</p> <ul style="list-style-type: none">• Encadrer les rôles et responsabilités des intervenants municipaux à chaque étape du processus d'achat;• Assurer la conformité aux lois, règlements et meilleures pratiques en matière de gestion contractuelle et d'approvisionnement public;• Uniformiser les pratiques administratives afin de réduire les risques de non-conformité et de renforcer la transparence;• Favoriser une compréhension uniforme du processus par l'ensemble des directions et services municipaux concernés. <p>La mise en place de ce cadre normatif permettra de structurer les activités d'approvisionnement, de renforcer les mécanismes de contrôle interne et de soutenir une gestion rigoureuse, équitable et efficiente des fonds publics.</p>

Critère 2 – Les différentes étapes du processus d’achat sont documentées, supportées par les pièces justificatives nécessaires (bon de commande, facture, etc.) et favorisent l’efficience et l’économie.

Conclusion :

Nous pouvons conclure que les pratiques actuelles en matière de gestion des achats courants ne favorisent pas l’économie, dans le contexte où plusieurs achats ne transigent pas par l’entremise du processus d’achat en place, incluant l’obtention d’une demande de réquisition avant de procéder à un achat. De plus, les différentes étapes du processus ne sont pas systématiquement documentées et supportées par les pièces justificatives nécessaires.

Constats	Recommandations
2025-02 – Nous avons noté que les critères et les situations permettant de réaliser une commande « urgente » ne sont pas définis.	Nous recommandons à la Ville de définir et formaliser, via les politiques, procédures et directives énumérées au constat 2025-01, les critères ou situations permettant de réaliser une commande « urgente ».
2025-03 – Nous avons noté, pour certains achats testés, que la nature de la dépense nous portait à croire que ceux-ci ne correspondaient pas à des « commandes urgentes » et auraient dû faire l’objet d’une réquisition.	Voir recommandation au constat 2025-02. De plus, nous recommandons à la Ville d’instaurer un mécanisme afin que tout achat réalisé sans demande de réquisition et dérogeant des critères ou situations permettant de réaliser une « commande urgente » soit formellement documenté, justifié, et approuvé par le directeur du service requérant et le chef de division approvisionnements et services, et ce, a posteriori.

Critère 3 – Les délégations d’autorité pour les achats sont respectées et l’utilisation des cartes de crédit est limitée et contrôlée.

Conclusion :

Nous pouvons conclure que l’utilisation des cartes de crédit n’est pas limitée ni contrôlée de manière à assurer une gestion efficace et efficiente des achats, augmentant les risques d’utilisation non conforme, ou de contournement du processus formel d’achat. De plus, les délégations d’autorité pour les achats ne sont pas toujours respectées.

Constats	Recommandations
2025-04 – Nous n’avons pas été en mesure de déterminer, pour certains achats testés, que l’achat avait fait l’objet d’une approbation, et ce, préalablement à l’achat.	Nous recommandons à la Ville de mettre en place des mécanismes de contrôle visant à s’assurer que toute demande d’achat soit dûment approuvée en fonction du Règlement #003, et ce, avant l’engagement de toute dépense, incluant par exemple l’automatisation du processus d’approbation via la demande de réquisition.

Critère 3 – Les délégations d'autorité pour les achats sont respectées et l'utilisation des cartes de crédit est limitée et contrôlée.

2025-05 – Nous avons noté qu'il n'y avait aucune politique d'utilisation des cartes de crédit en place, spécifiant les situations permettant l'utilisation de la carte de crédit et les sanctions applicables en cas de non-respect des exigences de la politique.

Nous recommandons à la Ville d'adopter une politique officielle encadrant l'utilisation des cartes de crédit municipales, celle-ci définissant :

- Les situations précises pour lesquelles l'utilisation d'une carte de crédit est permise;
- Les catégories de dépenses admissibles;
- Les responsabilités des détenteurs de cartes;
- Les sanctions applicables en cas de non-respect de la politique.

2025-06 – Nous avons noté que certaines limites de crédit accordées à certains détenteurs d'une carte de crédit qui ne sont pas conformes aux limites financières établies au Règlement #003 ou qui ne sont pas autorisés à effectuer des dépenses selon le Règlement. De plus, nous avons noté que le nombre de cartes de crédit à la Ville était trop élevé et qu'elles n'étaient pas restreintes au personnel approprié.

Nous recommandons à la Ville de procéder à une révision complète des cartes de crédit émises par la Ville, afin d'assurer leur conformité avec les dispositions du Règlement #003 et les principes de saine gestion financière. Plus précisément, nous recommandons à la Ville de :

- Restreindre l'attribution des cartes de crédit uniquement aux ressources stratégiques dont les fonctions justifient clairement l'utilisation d'une carte de crédit;
- Revoir les limites de crédit accordées à chaque détenteur de carte afin de s'assurer qu'elles respectent les limites autorisées au Règlement #003;
- Mettre en place un processus de révision périodique des détenteurs et limites de crédit accordées afin de s'assurer qu'ils sont toujours justifiés.

Critère 3 – Les délégations d'autorité pour les achats sont respectées et l'utilisation des cartes de crédit est limitée et contrôlée.

2025-07 – Nous avons noté les éléments suivants en lien avec certaines transactions testées par carte de crédit :

- Transactions ayant été payées en plusieurs paiements afin de contourner le montant autorisé par transaction;
- Transactions pour lesquelles la transaction ne semble pas avoir été initiée par le détenteur de la carte de crédit.

Nous recommandons à la Ville de renforcer ses contrôles entourant l'utilisation des cartes de crédit afin d'assurer le respect des règles établies et de prévenir les contournements des limites autorisées. Plus précisément, nous recommandons à la Ville de :

- Interdire explicitement le fractionnement des paiements dans le but de contourner les limites de dépenses autorisées par transaction, et intégrer cette interdiction dans la politique d'utilisation des cartes de crédit;
- Exiger que toute transaction soit initiée par le détenteur autorisé de la carte, avec une documentation claire à l'appui (facture, bon de commande, approbation préalable).
- Mettre en place un mécanisme de vérification périodique des relevés de carte de crédit afin de détecter les paiements fractionnés ou les transactions suspectes.
- Former et sensibiliser les détenteurs de cartes sur les règles d'utilisation, les limites autorisées et les conséquences en cas de non-respect.

2025-08 – Nous avons noté que bien que des traces de vérification aient été identifiées sur les relevés mensuels de cartes de crédit, ceux-ci n'étaient pas toujours formellement approuvés.

Nous recommandons à la Ville de renforcer ses contrôles entourant la validation des relevés mensuels de cartes de crédit en exigeant une approbation formelle et documentée de chaque relevé par une personne autorisée.

2025-09 – Nous avons noté, pour certains achats testés, que la nature de la dépense nous portait à croire que ceux-ci auraient dû être réalisés par l'entremise du processus d'achats courants, incluant l'obtention d'une réquisition.

Voir recommandations au constat 2025-03.

Critère 4 – La Ville dispose d'un processus de planification d'achats structuré et les besoins sont identifiés de manière proactive par les différents services municipaux.

Conclusion :

Nous pouvons conclure que la Ville ne dispose pas d'un processus formel, structuré et uniforme à l'égard de la planification des achats, ne permettant pas aux différents services municipaux d'identifier les besoins de manière proactive.

Constats	Recommandations
<p>2025-10 – Nous avons noté qu'il n'y avait pas de processus formel et structuré en place visant la planification des achats dans les différents services.</p>	<p>Nous recommandons à la Ville de mettre en place un processus formel visant la planification des achats dans les différents services. Le processus élaboré pourrait prendre en compte les différentes stratégies d'approvisionnements décrites ci-dessous visant à favoriser les économies tout en assurant une agilité dans le processus d'achat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Contrats à exécution sur demande, permettant de fixer à l'avance les conditions (tarifs, délais, fournisseurs) pour des produits qui seront commandés ponctuellement selon les besoins réels; ■ Contrats à prix unitaire, pour des produits ou services dont le volume exact est inconnu au départ, permettant de ne payer que pour ce qui est effectivement consommé, tout en garantissant un prix compétitif préétabli; ■ Préqualification de fournisseurs permettant de sélectionner à l'avance des fournisseurs répondant à des critères de qualité et de prix, à qui des contrats ponctuels peuvent être attribués rapidement en cas de besoin.
<p>2025-11 – Nous avons noté que le service des approvisionnements fait face à des enjeux de capacité durant certaines périodes spécifiques de l'année, faisant en sorte de causer des délais dans le traitement des demandes de réquisition en provenance des différents services, pouvant causer des retards dans le processus d'approvisionnement.</p>	<p>Nous recommandons à la Ville de procéder à une évaluation de la capacité opérationnelle du service des approvisionnements, particulièrement en ce qui concerne les périodes de pointe identifiées, afin d'assurer un traitement efficace et ponctuel des demandes de réquisition.</p> <p>Nous recommandons au service des approvisionnements d'établir des balises à l'égard des délais de traitement, et ce, en fonction du type de réquisition, d'implanter certains mécanismes de suivi afin de surveiller les délais moyens de traitement, et de procéder à une priorisation des demandes à partir de critères clairement définis, visant à optimiser l'efficacité du processus.</p>

5. Objectif et critères d'audit

5.1. OBJECTIF

S'assurer que la Ville planifie et gère ses achats conformément aux règles en vigueur et aux saines pratiques de gestion afin de veiller à son intégrité et de favoriser l'efficience et l'économie.

5.2. CRITÈRES D'AUDIT

- La Ville élabore des politiques/directives/procédures en matière d'approvisionnement, lui permettant une gestion efficace et efficiente de ses achats.
- Les différentes étapes du processus d'achat sont documentées, supportées par les pièces justificatives nécessaires (bon de commande, facture, etc.) et favorisent l'efficience et l'économie.
- Les délégations d'autorité pour les achats sont respectées et l'utilisation des cartes de crédit est limitée et contrôlée.
- La Ville dispose d'un processus de planification d'achats structuré et les besoins sont identifiés de manière proactive par les différents services municipaux.



rcgt.com



Raymond Chabot
Grant Thornton

Certification | Fiscalité | Conseil