

**VILLE DE
SAINT-CONSTANT**

**VÉRIFICATION DE
L'OPTIMISATION DES
RESSOURCES**

Rapport final

Le 5 avril 2022

MALLETTE



TABLE DES MATIÈRES

1. Contexte	1
2. Objectifs et critères d'audit	2
3. Portrait de la situation actuelle	3
3.1 Une Ville à l'écoute de ses citoyens	3
3.2 Contexte des travaux d'audit	3
3.3 Description sommaire du processus	4
3.3.1 Élaboration du plan	4
3.3.2 Planification des actions	5
3.3.3 Réalisation du plan	6
3.3.4 Suivi du plan et reddition de comptes	6
3.4 Bonnes pratiques concernant un plan directeur	7
4. Diagnostic	9
4.1 Définition des indices	9
4.2 Grille diagnostique	10
5. Opinion globale	18

ANNEXES

Annexe 1 À propos de l'audit

Annexe 2 Énoncé théorique – Indicateurs de performance

1. CONTEXTE

VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES PORTANT SUR LE PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN DIRECTEUR DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE 2021-2030

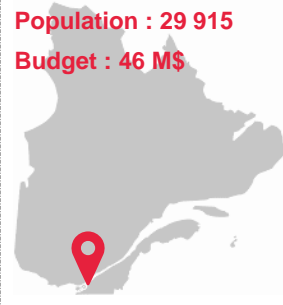
Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Saint-Constant (la Ville), doivent s'assurer de l'optimisation de leurs ressources par l'octroi d'un mandat de VOR tous les deux ans. Pour s'y conformer, la Ville a mandaté Mallette afin de réaliser une VOR pour la période 2020-2021.

La VOR est un outil de gouvernance qui a pour but :

- De valoriser les bonnes pratiques et les bons coups de l'audité
- D'identifier les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes

Population : 29 915

Budget : 46 M\$



Éléments d'actualité et contextuels

Afin d'encadrer la mise en œuvre de la *Loi sur le développement durable*, le gouvernement du Québec a adopté la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. La contribution du ministère des Affaires municipales et de l'habitation (MAMH) à l'atteinte des objectifs fixés par le gouvernement s'est concrétisée par la mise en œuvre du *Plan d'action de développement durable 2015-2020* prolongé et assorti d'un plan transitoire jusqu'en 2022.

Les municipalités ne sont pas assujetties à la *Loi sur le développement durable*. Le gouvernement privilégie l'adoption volontaire d'une démarche de développement durable et le MAMH soutient activement les organismes municipaux qui désirent améliorer leurs pratiques et sont conscients des enjeux liés au développement durable des collectivités et des territoires.

Observations

- La Ville connaît une grande croissance de sa population et de ses infrastructures
- Le prix des services, des matières premières et des fournitures a nettement augmenté depuis quelques années, et encore plus depuis le début de la pandémie
- Les communications et les processus de la Ville sont peu documentés

Impacts

- Augmentation de la pression sur l'administration de la Ville
- Augmentation du coût des projets, incluant les projets de développement durable
- Potentielle perte de la mémoire organisationnelle

Grandes étapes du processus de planification et de mise en œuvre du Plan directeur de développement durable



2. OBJECTIFS ET CRITÈRES D'AUDIT

PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN DIRECTEUR DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2021-2030 DE LA VILLE DE SAINT-CONSTANT

Objectif de l'audit



S'assurer que le *Plan directeur de développement durable 2021-2030* de la Ville de Saint-Constant fait l'objet d'une planification appropriée et que la Ville dispose d'une structure pour assurer son déploiement, l'atteinte de ses objectifs et une mise en œuvre efficace, efficiente et économique.

Dans l'optique d'assumer un fort leadership et d'orienter ses actions vers une transition écologique, la Ville de Saint-Constant a adopté le *Plan directeur de développement durable 2021-2030* (P3D). Ce plan présente cinq principes porteurs pour sa population, déclinés en objectifs innovants visant le bien-être collectif. Les fruits des actions posées pourront être légués aux générations futures, tout en préservant la qualité de vie des Constantines et des Constantins.

Considérant l'envergure du P3D 2021-2030, lequel comprend 150 actions, la Ville désire s'assurer d'avoir en place la structure, le budget et le personnel nécessaires pour planifier, mettre en œuvre et suivre les actions identifiées, puis d'en rendre compte, dans l'optique d'atteindre d'ici 2030 les cibles proposées.

Le présent audit visait l'étude du processus de planification et de mise en œuvre du P3D et à fournir à la Ville des recommandations visant à favoriser l'atteinte des objectifs, tout en assurant une utilisation optimale des ressources mises à la disposition de la Ville pour sa réalisation.

CRITÈRES D'AUDIT

Les objectifs et les actions découlant du P3D ont fait l'objet d'une évaluation des ressources budgétaires, matérielles et humaines nécessaires à sa mise en œuvre

La planification de la mise en œuvre des actions du P3D définit et prévoit les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés, permettant une gestion efficace et efficiente des processus



La Ville dispose d'outils et d'indicateurs permettant de réaliser un suivi en temps opportun et d'apprécier la réalisation des objectifs du P3D

La Ville dispose d'un cadre structurant et d'une claire définition des rôles et responsabilités assurant une gouvernance efficace et efficiente et favorisant l'atteinte des objectifs du P3D

Portée des travaux

Les travaux d'audit ont porté sur le *Plan directeur de développement durable 2021-2030*, de même que sur les actions réalisées et prévues pour sa planification et sa mise en œuvre.

Les analyses ont porté principalement sur la période allant de l'adoption du P3D le 16 mars 2021 au 30 novembre 2021. 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 »
- Norme canadienne de contrôle qualité 1, « Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification »

3. PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE

3.1 Une Ville à l'écoute de ses citoyens

La Ville de Saint-Constant (la Ville) se distingue par son offre d'un milieu de vie exceptionnel et par son souci du bien-être de ses résidents. Comme la mission de la Ville est de « donner aux citoyens une Ville qui leur ressemble et qui les rassemble », elle s'intéresse aux opinions et aux préoccupations de ses citoyens. Ainsi, la Ville a procédé à plusieurs changements depuis 2015 pour s'assurer que les préoccupations des Constantins en matière de développement durable soient intégrées dans les différents secteurs d'activités de la Ville.

La Ville connaît une importante croissance démographique, générée notamment par sa localisation avantageuse, soit à environ 30 minutes de Montréal. En effet, sa population¹ est passée de 27 000 habitants en 2016 à près de 30 000 à la fin de 2021, ce qui représente une croissance de 11 % en cinq ans.

3.2 Contexte des travaux d'audit

La Ville et ses citoyens accordent une place importante au développement durable et à la protection de l'environnement. C'est ainsi que, depuis quelques années, la Ville a modifié ses façons de faire afin d'ajouter une dimension liée au développement durable dans différents projets.

En mars 2021, le conseil municipal a adopté le *Plan directeur de développement durable* (P3D). Par la suite, une première version du tableau de bord associé au P3D a été développée. Cet outil regroupe l'ensemble des actions à mettre en œuvre et il comprend un gabarit permettant de documenter le nom des intervenants, l'échéancier, l'estimation budgétaire ainsi que le suivi des résultats.

Selon la Ville, le P3D constitue une suite logique aux actions municipales entreprises depuis 2015 afin d'intégrer les préoccupations des citoyens en matière de développement durable. Avec la création, à la fin de l'année 2020, de la division Environnement et développement durable et le lancement du P3D en 2021, la Ville souhaitait un accompagnement par une firme externe pour apprécier l'élaboration et la mise en œuvre efficace du P3D, de même que de la qualité des cibles qui y sont énoncées.

¹ Les données populationnelles 2016 sont extraites du site Internet de Statistiques Canada, [en ligne] <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=2467035&Geo2=PR&Code2=24&SearchText=Saint-Constant&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=All&GeoLevel=PR&GeoCode=2467035&TABID=1&type=0> ; les données de 2021 proviennent du tableau *Estimations de la population des municipalités de 25 000 habitants et plus* du site Internet de l'Institut de la statistique du Québec, [en ligne] <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/estimations-de-la-population-des-municipalites-de-25-000-habitants-et-plus>.

En août 2021, la cheffe de la division Environnement et développement durable a terminé la préparation de la première version d'un guide d'application faisant état des éléments suivants :

- Les principes et fondements relatifs à la mise en œuvre du P3D
- Les rôles et responsabilités des services, des divisions et de la cheffe de la division Environnement et développement durable au regard du P3D
- La structure de gouvernance du P3D
- Le fonctionnement du tableau de bord, incluant la façon dont les sections devront être complétées par les responsables des actions

En novembre 2021, une version bonifiée du guide d'application a été produite afin d'y inclure :

- Des précisions quant aux rôles et les responsabilités des différents intervenants
- Des directives concernant le fonctionnement de l'outil
- Des éléments théoriques, tels que la définition d'un indicateur, d'une référence et d'une cible, ayant pour objectif de soutenir la complétion des sections du tableau
- Une liste d'acronymes

3.3 Description sommaire du processus

Le P3D étant très récent, les directions de services et divisions de la Ville sont en phase d'appropriation quant à l'actualisation et au fonctionnement des outils développés. En conséquence, le processus a été adapté tout au long de notre mandat d'audit et des ajustements supplémentaires sont à prévoir.

Par ailleurs, à la fin de la période étudiée, aucune reddition de comptes n'avait encore été déposée au conseil municipal au sujet des actions prévues au P3D, ce qui a limité l'étendue de nos analyses.

3.3.1 Élaboration du plan

Lors de la conception du P3D, la cheffe de la division Environnement et développement durable a consulté les intervenants concernés afin d'établir l'ensemble des actions comprises dans le P3D et de s'assurer que chaque gestionnaire soit en accord avec les actions sous sa responsabilité.

Les rôles et les responsabilités sont répartis entre les différents intervenants et ont été établis pour la planification, la réalisation et le suivi du P3D :

Tableau des rôles et responsabilités des intervenants du P3D

Rôles et responsabilités des intervenants dans le processus ²	
Intervenants	Rôles et responsabilités
Maire, conseil municipal et direction générale	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Ils possèdent les pouvoirs et l'autorité sur le P3D ↪ Ils sont imputables de l'atteinte des résultats
Cheffe de la division Environnement et développement durable	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Elle assume le leadership du Comité consultatif sur l'environnement et le développement durable avec le Président du comité ↪ Elle est la personne-ressource pour : <ul style="list-style-type: none"> - Les services et les divisions concernant la mise en œuvre du P3D - Les questions environnementales et de développement durable ↪ Elle est responsable de la présentation du P3D aux nouveaux employés
Comité consultatif sur l'environnement et le développement durable	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Il suit l'évolution du P3D par la lecture de la reddition de comptes ↪ Il formule des recommandations au Conseil municipal, si nécessaire
Gestionnaires des services et des divisions	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Ils sont responsables de la planification, de la réalisation et du suivi des actions pour leur service ou division ↪ Ils sont responsables de prévoir les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la réalisation de leurs actions ↪ Ils inscrivent l'avancement de leurs actions dans les sections « reddition de comptes et notes » présentes dans chaque onglet du P3D ↪ Ils sont imputables de l'atteinte des cibles inscrites au P3D
Service des finances	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Il accompagne les services et divisions dans : <ul style="list-style-type: none"> - L'extraction des données relatives aux suivis des projets - La planification et la préparation de leur budget annuel

3.3.2 Planification des actions

La phase de planification de la mise en œuvre du P3D sera révisée annuellement par les gestionnaires qui estimeront alors les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires pour organiser et exécuter les actions prévues dans l'année subséquente.

Le Service des finances accompagne les services et les directions dans cette démarche et présentera les estimations de coûts au conseil municipal. Celui-ci évaluera les propositions et décidera d'allouer ou non le budget en fonction des orientations de la Ville, des limitations budgétaires ou de l'intérêt des citoyens pour un projet en particulier.

² Les rôles et responsabilités des intervenants du processus résumés dans ce tableau sont tirés de la section « Guide » de la version de novembre 2021 du P3D.

Selon leur nature, certaines actions s'intégreront dans le plan triennal des immobilisations qui est révisé chaque année.

La planification de l'affectation des ressources humaines relève d'un processus informel de discussion au comité de direction qui se réunit mensuellement ou dans d'autres comités de gestion pour les grands projets.

3.3.3 Réalisation du plan³

En raison de la courte période écoulée depuis l'instauration du P3D, peu de documentation est disponible concernant sa réalisation. Selon la Ville, au 18 novembre 2021, 12 actions inscrites au plan avaient été réalisées – certaines avant même l'adoption du P3D –, alors que 54 actions portaient la mention d'une réalisation en continu.

3.3.4 Suivi du plan et reddition de comptes

Le Comité consultatif sur l'environnement et le développement durable est responsable du suivi du P3D. Actuellement, le comité se réunit aux trois mois pour discuter principalement des enjeux environnementaux soulevés par les citoyens. Lorsque le temps le permet, des aspects du P3D sont abordés. Il est cependant prévu que la fréquence des rencontres augmente pour permettre d'aborder plus en profondeur les sujets reliés au P3D.

Les services et les directions peuvent également suivre l'avancement des différents projets lors des rencontres des divers comités, tels que le comité de direction ou les rencontres sur les grands projets. Le partage d'informations relatives aux projets et aux activités à l'aide d'outils collaboratifs électroniques est aussi une pratique courante à la Ville.

Comme l'indique le Tableau des rôles et responsabilités des intervenants du P3D, les élus et la directrice générale sont responsables de l'atteinte des résultats du P3D vis-à-vis les citoyens. Le plan prévoit qu'une reddition de comptes annuelle soit soumise au conseil municipal. Une révision globale du P3D devrait aussi avoir lieu après une période de cinq ans.

Le suivi sera consigné dans le tableau de bord développé par la cheffe de la division Environnement et développement durable. Il en sera de même pour la reddition de comptes rattachée à chacune des actions. Il s'agit d'un fichier dans un tableur électronique partagé sur le réseau informatique de la Ville. La façon de noter les informations dans l'outil, de même que la fréquence à laquelle elles devront être saisies, demeurent à déterminer.

³ L'appréciation des actions et l'évaluation de leur avancement et de leurs résultats ne fait pas partie de notre mandat d'audit.

3.4 Bonnes pratiques concernant un plan directeur

À la suite de notre revue de la littérature sur les bonnes pratiques applicables aux sujets traités dans le mandat, nous avons regroupé les éléments les plus pertinents en trois volets :

VOLET 1 – Planification stratégique

Le P3D adopté par la Ville s'apparente à un plan stratégique par sa projection des activités sur un horizon de plusieurs années.

La littérature nous apprend qu'afin d'être efficace, la gouvernance municipale doit formaliser l'intégration des intérêts des parties prenantes et de sa stratégie. C'est en conduisant une démarche de planification stratégique qu'elle pourra parvenir le plus sûrement à faire progresser sa collectivité.

Une planification stratégique établie avec soin devrait permettre de rencontrer les objectifs suivants⁴ :

- Concentrer ses efforts humains et ses ressources matérielles et financières vers une vision, des orientations, des objectifs et des actions partagés par les parties prenantes et servant au mieux la collectivité
- Identifier les éléments clés et les enjeux, de même que les défis collectifs qui y sont associés
- Évaluer les risques éthiques présents dans l'élaboration des plans d'action⁵
- Préciser les responsabilités et les mécanismes de suivis nécessaires à l'atteinte des objectifs

Chaque initiative associée au plan fera ainsi l'objet d'une estimation des ressources à mobiliser afin de mesurer les possibles écarts au moment opportun.

VOLET 2 – Mesure de la performance

La mesure de l'atteinte des objectifs constitue une étape cruciale de tout plan d'action. Les bonnes pratiques usuelles en matière d'appréciation et de suivi de la performance sont exposées à l'Annexe 2 du présent document.

VOLET 3 – Reddition de comptes

Les bonnes pratiques en matière de reddition de comptes prévoient notamment que :

- La gouvernance, représentée ici par les élus, soit alimentée en informations provenant de l'interne, en qualité et en quantité suffisantes, le tout en temps opportun. L'information ainsi obtenue permettra à la gouvernance de s'approprier convenablement les dossiers afin de prendre des décisions éclairées

⁴ Adapté de : ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, *Guide La prise de décision en urbanisme — Planification stratégique*, [en ligne] : <https://www.mamh.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/planification/planification-strategique> (page consultée le 14 octobre 2021).

⁵ Adapté de : Commission municipale du Québec, *Guide des bonnes pratiques – L'éthique, pilier de la gouvernance municipale et de la confiance du citoyen*. 2011, page 35.

-
- Les décisions sont judicieusement documentées (contexte, exigences légales, référence aux objectifs organisationnels, constats, rapports à l'appui) et consignées au registre identifié
 - La direction générale, en collaboration avec les directeurs et les élus, définit le contenu, la forme et la fréquence souhaités de la reddition de comptes concernant les plans d'action et la mesure de la performance (responsables, cibles, échéances)
 - Des indicateurs de gestion et des mécanismes de surveillance appropriés sont prévus afin de permettre, sur une base régulière, l'appréciation de la performance de la Ville par les élus
 - La façon dont les informations seront présentées doit être adaptée selon l'auditoire visé, car les besoins sont différents⁶. Dans la mesure du possible, les informations présentées aux parties prenantes doivent être exhaustives, compréhensibles, accessibles et pertinentes au regard de leurs besoins.⁷

Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du trésor recommande de suivre les indicateurs stratégiques selon une fréquence annuelle. Cependant, le contexte organisationnel ou l'évolution de la réalité peut influencer la fréquence à laquelle les indicateurs devront être consultés. Pour cette même raison, le plan doit être agile et flexible⁸ et qu'il doit donc pouvoir être modifié relativement facilement et être adapté au contexte changeant de l'organisation. Des rencontres de suivi doivent être planifiées à une fréquence régulière et suffisamment rapprochée pour surveiller les progrès ou encore pour résoudre les problèmes pouvant apparaître avec les indicateurs ou la faisabilité d'un projet.

⁶ Schienfield, Rayna. N.D. « De la reddition de compte des organismes sans but lucratif ». *Comptables professionnels agréés du Canada*. [en ligne] https://www.cpacanada.ca/~media/site/business-and-accounting-resources/docs/de%20la%20reddition%20de%20comptes%20des%20organismes%20sans%20but%20lucratif_30026.pdf.

⁷ *Idem*.

⁸ BDC. 2021. « 5 conseils pour mettre en œuvre votre plan stratégique ». *Stratégie d'affaires et planification*. [en ligne] <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/definir-strategie/5-conseils-mettre-en-oeuvre-votre-plan-strategique>.

4. DIAGNOSTIC

4.1 Définition des indices

La description des constats présentés dans la grille diagnostique est accompagnée de celle des impacts qui y sont associés. Les recommandations que nous proposons y sont jointes. Ces recommandations sont classées selon les quatre indices suivants :

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 du critère 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

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

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE SAINT-CONSTANT	INDICES
CRITÈRE 1 : LES OBJECTIFS ET LES ACTIONS DÉCOULANT DU P3D ONT FAIT L’OBJET D’UNE ÉVALUATION DES RESSOURCES BUDGÉTAIRES, MATÉRIELLES ET HUMAINES NÉCESSAIRES À SA MISE EN ŒUVRE				
1.1 ÉVALUATION BUDGÉTAIRE DU P3D				
<p>La planification des ressources financières nécessaires aux projets d’immobilisation s’effectue une fois par année, au moment de l’élaboration et de la révision du <i>Plan triennal d’immobilisations</i> (PTI).</p> <p>Lors de l’élaboration du P3D, tous les services et divisions ont été consultés pour s’assurer que la charge de travail supplémentaire était réaliste en fonction des ressources humaines dont chacun dispose. En entrevue, les gestionnaires rencontrés nous ont confirmé qu’ils considèrent que la charge de travail découlant de la mise en œuvre du P3D leur apparaît raisonnable et qu’elle peut être intégrée dans leur planification annuelle.</p> <p>Cependant, il n’existe pas de planification formelle de l’affectation des ressources.</p> <p>Cependant, les actions inscrites dans le P3D n’ont pas fait l’objet d’une évaluation globale des autres ressources requises pour leur mise en œuvre, que ce soit au moment de l’élaboration du P3D ou depuis son adoption.</p>	<p>Sans un budget global révisé annuellement, la Ville ne peut démontrer qu’elle dispose des capacités financière, humaine et matérielle pour réaliser les actions annoncées.</p> <p>Sans une planification formelle de l’affectation des ressources, l’ordre de priorité des actions et des projets de chaque service est susceptible d’être modifié, ce qui pourrait nuire à l’atteinte des objectifs que la Ville s’est fixés pour le P3D ou ses autres activités.</p>	<p>La Ville devrait établir une estimation des ressources financières, matérielles et humaines nécessaires à la réalisation de chacune des actions prévues au P3D.</p> <p>De plus, il serait pertinent de prévoir une mise à jour des estimations et de l’affectation des ressources une fois par année ou à une fréquence plus élevée au besoin.</p>	<p>L’évaluation des ressources requises pour les actions inscrites dans le P3D est intégrée annuellement dans les exercices de planification stratégique et tactique de la Ville. Chaque direction de service l’inclut dans son plan d’action annuel et prépare le PTI ainsi que le budget annuel en fonction des estimations.</p> <p>Toutefois, afin de répondre à la recommandation, la Ville procédera en formule « gestion par projet » et les gestionnaires devront préciser par une cote « P3D » lors de l’exercice de planification de PTI et budgétaire les ressources affectées à la réalisation du P3D, ce qui pourra ensuite être centralisé dans le tableau de suivi afin</p>	  






CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE SAINT-CONSTANT	INDICES
				d'avoir le portrait global de sa réalisation de 2021-2030.	
1.2 SYNCHRONISATION AVEC LES AUTRES DÉMARCHES DE PLANIFICATION DE LA VILLE					
	<p>Le P3D a été établi pour la période 2021 à 2030, alors qu'il n'y a pas d'élément de planification structurant à l'échelle de la Ville allant au-delà de l'année 2025.</p> <p>Il n'y a pas de lien entre les contenus du P3D et ceux des autres documents de planification de la Ville et leurs fréquences de mise à jour ne sont pas synchronisées (exemple : PTI ou <i>Plan stratégique – Horizon 2025</i>).</p>	<p>Sans un arrimage avec les autres documents et outils de planification de la Ville, il pourrait y avoir une incohérence entre les choix stratégiques municipaux et les actions prévues au P3D.</p>	<p>L'horizon et le processus de révision du P3D devraient être arrimés avec ceux des autres démarches de planification de la Ville, pour comparer les enjeux identifiés, puis prévoir des actions qui demeurent cohérentes avec les grandes orientations de la Ville.</p>	<p>La Ville a adopté en juin 2022 la révision de sa planification stratégique qui dorénavant s'arrime avec le P3D, tant pour la période de réalisation s'échelonnant jusqu'en 2030 que pour le contenu.</p>	  





ÉVALUATION DU CRITÈRE 1

Nos travaux ont démontré que la Ville n'a pas préparé une évaluation globale des ressources financières, matérielles et humaines nécessaires à la réalisation de son P3D.





- Bien qu'une certaine validation de la disponibilité des ressources humaines ait été réalisée et que l'on retrouve un estimé des dépenses d'investissement au PTI, aucune évaluation globale et exhaustive des ressources financières, humaines et matérielles nécessaires à la réalisation des actions prévues au P3D n'a été réalisée (constat 1.1)
- La Ville n'a pas assuré d'arrimage formel entre les différentes démarches de planification de la Ville, ce qui peut nuire à la cohérence des actions prévues au P3D avec les autres orientations stratégiques ou d'investissement (constat 1.2)






CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE SAINT-CONSTANT	INDICES
CRITÈRE 2 : LA PLANIFICATION DE LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DU P3D DÉFINIT ET PRÉVOIT LES MOYENS NÉCESSAIRES À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS FIXÉS, PERMETTANT UNE GESTION EFFICACE ET EFFICIENTE DES PROCESSUS				
2.1 ÉLABORATION DU P3D				
<p>Les nombreuses actions retenues dans le P3D n'ont pas fait l'objet d'une priorisation en fonction de leur nature, de leur impact sur le milieu, du coût relatif à leur réalisation, ni de leur complémentarité entre elles et avec les priorités organisationnelles.</p> <p>Les actions inscrites dans le P3D n'ont pas été déclinées en actions spécifiques permettant de préciser les indicateurs, les cibles et les échéanciers de réalisation.</p> <p>De plus, il n'est pas possible de brosser un portrait suffisamment précis des actions à réaliser à court et à moyen termes.</p>	<p>Une priorisation déficiente des actions à réaliser dans le P3D pourrait compromettre l'atteinte des objectifs du plan et aller à l'encontre des orientations stratégiques de la Ville, nuisant ainsi à l'utilisation optimale de ses ressources en vue du bien-être collectif.</p> <p>Le manque de précision dans la description, la durée et l'échéancier de chacune des actions peut compromettre leur mise en œuvre et éventuellement, le suivi de leur avancement.</p>	<p>La priorité accordée à chacune des actions du plan en fonction de critères approuvés par la direction générale et les élus devrait être documentée.</p> <p>De plus, une révision de la description de chacune des actions prévues au P3D devrait être amorcée afin d'assurer la définition des moyens, des cibles, des indicateurs et des échéanciers associés à leur réalisation avec une précision suffisante pour en faciliter la mise en œuvre et le suivi.</p>	<p>La Ville prévoit arrimer l'exercice budgétaire et le PTI avec le P3D. La priorisation des actions sera ainsi réalisée et approuvée par la direction générale et les élus. Le tout sera, par conséquent, documenté pour répondre à la présente recommandation.</p> <p>De plus, la Ville considère que la description de certaines des actions prévues au P3D peut être redéfinie afin d'assurer la définition des moyens, des cibles, des indicateurs et des échéanciers associés à leur réalisation pour améliorer la précision et en faciliter la mise en œuvre et le suivi. Ce travail sera effectué au cours de 2023.</p>	  
2.2 MISE EN ŒUVRE DU P3D				
<p>Bien que, depuis janvier 2022, la Ville ait élaboré un calendrier sommaire des actions à réaliser à court et moyen termes, la Ville ne dispose pas d'une structure de gestion ni d'outils, comme un calendrier détaillé des activités, qui puissent soutenir</p>	<p>En l'absence d'un plan d'opérationnalisation flexible et agile, la Ville pourrait ne pas respecter les engagements pris et diffusés dans le P3D.</p>	<p>La Ville devrait prévoir des activités de gestion pour soutenir la mise en œuvre des actions prévues au P3D et améliorer le soutien de la mise en œuvre opérationnelle du P3D,</p>	<p>De la formation en continu et deux suivis officiels par année feront partie du processus d'évaluation et de reddition de comptes du P3D.</p>	 

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE SAINT-CONSTANT	INDICES
<p>adéquatement la mise en œuvre du P3D par les gestionnaires.</p> <p>En novembre 2021, 12 actions étaient complétées sur les 154 actions prévues sur l'horizon de dix ans. Certaines avaient été réalisées ou débutées avant le lancement du P3D.</p> <p>De plus, le tableau de bord du P3D était toujours en construction et les intervenants rencontrés n'avaient peu ou pas travaillé avec celui-ci, et ce, malgré le lancement effectué en mars 2021.</p>		<p>notamment en élaborant des outils de planification et de suivi destinés aux gestionnaires.</p>		
<p>2.3 PROCESSUS DE MISE À JOUR DU P3D</p>				
<p>La Ville décrit le P3D comme « évolutif, agile et bonifié avec le temps selon les opportunités⁹ ». Cependant, le processus de modification des actions ne précise pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La façon dont les actions seront ajoutées ou retirées du P3D - Le moment où les nouvelles actions seront intégrées ni celui où les actions initialement annoncées seront retirées - Le responsable de l'approbation des ajouts et retraits ni le responsable de la mise à jour du tableau de bord du P3D à la suite de ces modifications, le cas échéant <p>Par ailleurs, la fréquence de mise à jour à jour du P3D dans son entièreté est actuellement prévue aux cinq ans.</p>	<p>Sans une réflexion concertée et balisée par les orientations stratégiques de la Ville, l'ajout d'actions au P3D pourrait se faire au détriment d'actions annoncées. En conséquence, il y a un risque de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ne pas atteindre les cibles fixées - Ne pas répondre aux attentes des citoyens générées par le contenu initial du P3D - Devoir mettre de côté des actions identifiées comme prioritaires considérant des ressources disponibles en quantité limitée <p>Dans un contexte où l'évolution est souvent très rapide, la fréquence de révision prévue pourrait faire en sorte que le P3D ne soit plus en phase avec, notamment, la culture, l'environnement et la réalité l'économique de la Ville.</p>	<p>La Ville devrait bonifier le processus de mise à jour du P3D de manière à y inclure des balises quant à la cohérence des actions dans leur ensemble et à l'affectation optimale des ressources, le tout en s'assurant que le processus réponde à des impératifs de flexibilité et d'agilité de gestion du plan.</p> <p>De plus, la Ville pourrait analyser la fréquence de révision du P3D afin d'assurer l'agilité et la corrélation de celui-ci avec l'évolution du milieu, en temps opportun.</p>	<p>La Ville prévoit que le processus de mise à jour du P3D (ajout ou retrait d'actions) soit fait annuellement, suite à la reddition de comptes des services de la Ville. Le cas échéant, les modifications seront présentées au Comité environnement et développement durable pour une recommandation en vue de l'adoption des modifications par le conseil municipal.</p>	  

⁹ Information tirée de de la section « Guide » de la version de novembre 2022 du P3D.

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE SAINT-CONSTANT	INDICES
ÉVALUATION DU CRITÈRE 2				
<p>Nos travaux ont permis d'établir que la planification de la mise en œuvre des actions du P3D présente des zones d'amélioration importantes que la Ville ne peut ignorer si elle désire atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. La mise en œuvre du P3D tarde à se concrétiser compte tenu le manque d'outils permettant de définir, prévoir et documenter adéquatement les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs (constat 2.2).</p> <p>Des lacunes et une documentation insuffisante ont été observées concernant la priorisation des actions, la définition des moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés, de même que dans la détermination de la durée et de l'échéancier des actions inscrites au plan (constat 2.1).</p> <p>Le processus de mise à jour du P3D ne permet pas de garantir que les ajouts d'actions permettront de maintenir la cohérence avec les autres actions de la Ville, ni de favoriser une gestion optimale du contenu du P3D en temps opportun (constat 2.3).</p>				
CRITÈRE 3 : LA VILLE DISPOSE D'UN CADRE STRUCTURANT ET D'UNE DÉFINITION CLAIRE DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS ASSURANT UNE GOUVERNANCE EFFICACE ET EFFICIENTE ET FAVORISANT L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU P3D				
3.1 CADRE DE GOUVERNANCE DU P3D				
<p>Le P3D constitue un cadre structurant visant l'atteinte des objectifs de la ville en matière de développement durable par la réalisation des actions déclinées dans le P3D. L'atteinte de ces objectifs est tributaire de la gouvernance entourant le P3D, telle que les modalités de mise en œuvre et de reddition de comptes. Cependant, les déficiences suivantes ont été relevées dans la documentation et la formalisation du plan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les actions ne sont pas déclinées en actions concrètes ni formulées en termes de cibles, d'indicateurs et d'échéances - Le soutien à la mise en œuvre, soit les indications données pour réaliser les actions, est peu explicite - Le contenu, le format et la fréquence des redditions de comptes ne sont pas déterminés ni communiqués 	<p>Considérant l'ampleur et l'horizon du plan, un encadrement imprécis ou insuffisant pourrait nuire de façon significative à l'atteinte des objectifs du P3D.</p>	<p>La Ville devrait bonifier le contenu du cadre de gouvernance du P3D en définissant plus précisément les directives, les balises et les critères guidant les choix et les actions à chacune des étapes du processus (planification, réalisation, suivi et reddition de comptes).</p>	<p>La Ville procédera à un exercice en ce sens.</p>	  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE SAINT-CONSTANT	INDICES
3.2 RÔLES ET RESPONSABILITÉS				
<p>Le rôle des élus et de la direction générale est défini comme étant celui de « leaders veillant à la mise en œuvre du P3D ». Ces termes manquent toutefois de précision, car ils ne peuvent être reliés aux gestes que ces instances doivent poser au regard de l'encadrement du plan, des orientations à lui donner et de la reddition de comptes qui doit en découler.</p> <p>Le rôle du Comité consultatif sur l'environnement et le développement durable n'est pas défini dans le P3D de manière à intégrer adéquatement un rôle de surveillance dans ses activités.</p>	<p>Les élus et la direction générale pourraient éprouver de la difficulté à se positionner adéquatement dans leur rôle en ne disposant pas d'un détail suffisant quant aux fonctions qu'ils doivent exercer.</p> <p>La surveillance du P3D pourrait être insuffisante, nuisant ainsi à la réalisation des actions.</p> <p>L'efficacité attendue pourrait aussi ne pas se concrétiser.</p>	<p>Les rôles et les responsabilités des différentes personnes impliquées dans le P3D devraient être révisés. En effet, la Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposer des définitions plus explicites, favorisant une interprétation unique - S'assurer que le degré d'imputabilité est cohérent avec le degré d'autonomie de chaque palier de gestion 	<p>Pour la Ville, il n'y a aucune confusion entre les rôles et responsabilités des différentes personnes impliquées dans le P3D, ainsi que l'imputabilité des élus, de la direction générale ou des autres parties prenantes du P3D comme défini dans le guide d'application, car il correspond exactement au mode de fonctionnement de l'organisation.</p>	  

ÉVALUATION DU CRITÈRE 3

La version actuelle du P3D ne constitue pas un cadre suffisamment structurant pour assurer une gouvernance efficace et efficiente des actions en matière de développement durable. De plus, les rôles et les responsabilités gagneraient à être mieux détaillés afin de favoriser l'atteinte des objectifs du plan.


Plusieurs aspects essentiels d'un cadre de gouvernance ne sont pas adéquatement documentés, par exemple la description des étapes du processus, les principes à respecter dans le choix des actions et la priorité à leur accorder (constat 3.1).






Les rôles et les responsabilités ne permettent pas d'assurer un équilibre entre le pouvoir de décision et l'imputabilité en fonction de la position (hiérarchique?) des intervenants dans le processus (constat 3.2).



CRITÈRE 4 - LA VILLE DISPOSE D'OUTILS ET D'INDICATEURS PERMETTANT DE RÉALISER UN SUIVI EN TEMPS OPPORTUN, ET D'APPRÉCIER LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DU P3D

4.1 INDICATEURS DE GESTION

<p>Le tableau de bord permet de regrouper les éléments relatifs aux actions du P3D à un même endroit, mais ne permet pas :</p>	<p>Comme les bonnes pratiques en font état, le choix et la qualité des indicateurs de gestion qui font partie d'un tableau de bord constituent des</p>	<p>Une révision des indicateurs actuels est nécessaire, en ajouter ou en retrancher au besoin, afin de</p>	<p>En ajoutant un suivi du P3D à même l'exercice budgétaire et du PTI, les élus et la direction</p>	
--	--	--	---	---

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE SAINT-CONSTANT	INDICES
<ul style="list-style-type: none"> → D'obtenir rapidement un portrait clair de la situation, par exemple en regroupant l'information par type d'actions, par date, par service ou par responsable → De documenter l'évolution individuelle des actions à court et moyen termes, notamment parce que de nombreuses cibles inscrites dans le tableau de bord ne correspondent pas aux bonnes pratiques en la matière → D'assurer un suivi entre le coût réel de réalisation d'une action et le budget prévu. L'avancement sur le plan financier ne peut donc être comparé avec celui de la réalisation des actions <p>En somme, plusieurs indicateurs présentés dans le tableau de bord du P3D ne permettent pas de mesurer l'avancement quantitatif ou qualitatif des actions. Notre analyse nous amène à conclure qu'ils ne respectent pas les critères de qualité proposés par les bonnes pratiques en cette matière.</p>	<p>facteurs essentiels à une saine gestion. Des indicateurs ne respectant pas les bonnes pratiques peuvent engendrer une fausse impression de maîtrise d'un projet ou d'une situation.</p> <p>Des décisions appuyées sur des indicateurs incomplets pourraient ne pas être optimales sur le plan de l'utilisation des ressources de la Ville. De plus, leur justification pourrait être contestée.</p> <p>Sans des indicateurs qui permettent d'assurer le suivi de la performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> → La Ville et ses gestionnaires peuvent difficilement déterminer les étapes du processus qui nécessitent leur attention ou des améliorations → Les élus ne peuvent s'assurer qu'ils assument pleinement leurs responsabilités dans la réalisation du P3D 	<p>s'assurer de couvrir l'ensemble des objectifs du P3D et de respecter les bonnes pratiques en cette matière, notamment en incluant des cibles mesurables et un échéancier réparti dans le temps pour chacun des indicateurs.</p> <p>La Ville devrait soutenir le suivi régulier de l'atteinte des objectifs auprès des élus et de la direction à l'aide de quelques indicateurs financiers et non-financiers choisis pour leur représentativité élevée.</p>	<p>auront un suivi précis du P3D.</p> <p>Quant aux indicateurs financiers et non-financiers, la Ville s'engage à réaliser un exercice en ce sens pour répondre à la recommandation.</p>	 
<p>4.2 OUTILS</p>				
<p>Les services et les divisions ne disposent pas d'outils adéquats ni d'un encadrement approprié pour les soutenir dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> → La démarche de priorisation des actions → Le processus d'évaluation des ressources nécessaires à la réalisation des différentes actions du P3D → La validation de la complémentarité et de la synchronicité des actions entre elles 	<p>L'absence d'outils conviviaux et d'un encadrement suffisant nuit à la documentation adéquate et exhaustive des actions, de même qu'à une reddition de comptes transparente par les intervenants et leurs gestionnaires.</p> <p>Les lacunes en matière d'outils et d'encadrement du processus pourraient réduire la qualité de l'information de gestion disponible et entraîner des décisions non optimales de la part des élus ou de la direction.</p>	<p>La Ville devrait revoir l'outil actuel de gestion des résultats afin qu'il regroupe les informations sous la forme d'un véritable tableau de bord facilitant ainsi une vue d'ensemble des indicateurs comme l'expose l'Annexe 2.</p> <p>De plus, elle devrait revoir la structure de la base de données actuelle afin d'élargir son accessibilité et de permettre l'extraction, le tri et le</p>	<p>Bien que l'outil actuel soit jugé efficace pour les besoins de la Ville, celle-ci, suivant la présente recommandation, mettra en place un format bilan en <i>one pager</i> qui résume l'état d'avancement par indicateurs financiers et non-financiers et la progression de l'atteinte des actions dans le temps.</p>	  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE SAINT-CONSTANT	INDICES
<p>De plus, le format de la reddition de comptes aux élus n'a pas été établi. La fréquence des activités de suivi et de surveillance n'est pas clairement déterminée et les balises des éléments de reddition n'ont pas été élaborées.</p> <p>Bien que le partage du tableau de bord avec l'application collaborative réduit les risques de perte d'information et de dédoublement des versions en circulation, le tableau de bord est l'unique outil permettant de suivre l'avancement du P3D.</p>	<p>Une surveillance qui n'est pas réalisée en temps opportun pourrait empêcher la détection rapide de tendances ou d'enjeux importants. Tout retard dans la réalisation des actions, ou une réaction tardive à leurs résultats, pourrait engendrer des conséquences négatives pour la Ville.</p> <p>L'utilité restreinte de l'unique document de référence (tableau de bord) pourrait compromettre la réalisation du P3D de manière efficace, efficiente et économique par son manque de flexibilité.</p>	<p>regroupement des données selon les besoins des utilisateurs.</p>	<p>De plus, afin de faciliter le suivi du P3D, la base de données sera améliorée dans le but de pouvoir isoler rapidement toutes les actions par direction de service.</p>	

ÉVALUATION DU CRITÈRE 4

La Ville ne dispose pas d'outils suffisamment adaptés pour effectuer un suivi du P3D efficace, efficient et réalisé au moment opportun. Les indicateurs développés pour chaque action ne permettent pas d'apprécier avec justesse l'avancement des actions et l'atteinte des objectifs du P3D.

Le tableau de bord présente des défauts de conception diminuant son utilité, et ce, tant pour les gestionnaires que pour les élus (constat 4.1).

Les outils mis à la disposition des intervenants ne permettent pas de soutenir adéquatement des activités de gestion essentielles comme la planification des ressources, l'ordonnancement des actions ou le suivi de l'avancement de la réalisation des travaux et des coûts qui y sont associés (constat 4.2).



5. OPINION GLOBALE

Nous avons atteint l'objectif d'audit qui était de s'assurer que le processus d'élaboration et de mise en œuvre du *Plan directeur de développement durable* de la Ville de Saint-Constant soit réalisé de manière efficace, efficiente, économique et en temps opportun. La portée de notre mandat ne s'étend pas à l'appréciation des actions réalisées et en cours dans le cadre de ce plan.

À notre avis, ce processus, bien qu'actuellement fonctionnel, présente un potentiel significatif d'amélioration et d'optimisation des ressources de la Ville, comme en témoignent les recommandations que nous avons formulées.

L'analyse du processus d'élaboration et de mise en œuvre du *Plan directeur de développement durable* de la Ville a été conduite en s'appuyant sur les critères applicables déterminés pour les besoins de l'analyse. Ces critères émanent principalement de saines pratiques de gestion auxquelles adhèrent les organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents, le cas échéant, ainsi que des règles et des mécanismes prévus par la Ville. Par conséquent, les résultats de cette analyse pourraient ne pas convenir à d'autres fins.

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

Mallette S.E.N.C.R.L.
Société de comptables professionnels agréés ^[1]
Québec, Canada
Le 5 avril 2022

^[1] Par : Valérie Dion, CPA auditrice, CA, permis de comptabilité publique n° A122171.



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 la gestion d'autres plans directeurs ni 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 d'élaboration et de mise en œuvre du *Plan directeur de développement durable*, de même que du respect des exigences prescrites dans des textes légaux et réglementaires à l'égard de ce plan directeur. 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 d'élaboration et de mise en œuvre du *Plan directeur de développement durable*, ainsi qu'à exprimer une opinion 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 d'octroi de contrats.

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 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 opinion 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 d'élaboration et de mise en œuvre du *Plan directeur de développement durable* 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 la *Norme canadienne de contrôle de qualité : Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification* 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

**ÉNONCÉ THÉORIQUE
INDICATEURS DE PERFORMANCE**

Indicateurs et mesure de la performance

Le choix d'indicateurs et l'élaboration d'outils de mesure de la performance sont indissociables d'une démarche d'amélioration de l'efficacité d'une organisation ou d'un de ses processus. En effet, « une organisation ne peut gérer ce qu'elle ne peut mesurer et elle ne peut réagir à des mesures dont elle n'assure pas le suivi »¹⁰. Cette réalité se transpose aisément lorsqu'il s'agit d'un processus comme celui du suivi de la mise en œuvre d'un plan directeur.

La mesure de la performance aide l'organisation à :

- Suivre et à comprendre sa progression vers ses objectifs
- Communiquer l'avancement du changement
- Préciser la réussite et l'échec
- Définir des stratégies futures
- Démontrer la valeur ajoutée contributive des individus
- Établir des balises (Kaplan et Norton, 1996, cité dans Voyer, 2006)¹¹.

Cependant, la mise en place d'indicateurs et d'outils de mesure doit être bien organisée. Selon les bonnes pratiques, cette étape devrait :

- Être réalisée avec la collaboration des intervenants afin de prendre en compte leurs préoccupations et besoins de gestion
- Prévoir les paramètres de compilation des données, la forme de présentation des indicateurs et outils, le développement et la production de ces outils, de même que l'expérimentation et la validation de ceux-ci.¹²

Une revue de la littérature sur les indicateurs de gestion et de performance met en lumière six critères essentiels pour des indicateurs de qualité :

- Pertinence : correspond à une préoccupation, une attente, un engagement en lien avec l'objectif dont il contribue à mesurer l'atteinte
- Validité : mesure réellement ce qu'il doit mesurer en fonction de ce qui est visé
- Fiabilité : les résultats de sa mesure sont constants chaque fois qu'une mesure est prise dans des conditions identiques
- Faisabilité : relativement facile à obtenir ou à produire
- Convivialité : simple, clair, facile à comprendre et à présenter.
- Comparabilité : s'il est standardisé, utilisé par plusieurs organisations et reconnu officiellement¹³

¹⁰ Institut canadien des comptables agréés. 2005. *Alignement des investissements dans les TI sur la stratégie d'entreprise*. Toronto, page 5.

¹¹ Voyer P. (2006). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance (2^e édition)*. Presses de l'Université du Québec, pages 127 et 128.

¹² *Ibid.*, pages 153 et 154.

¹³ Gouvernement du Canada. 2012. « Guide des tableaux de bord de la direction pour les projets ». *Gestion des projets du Gouvernement du Canada*. [en ligne] <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-information-technologie-projets/gestion-projets/guide-tableaux-bord-direction-projets.html>.

L'objectif quant à lui doit être « SMART¹⁴ », c'est-à-dire qu'il doit être :

- Spécifique – Il doit se rapporter à un élément bien précis
- Mesurable - Il est quantifiable et il permet de suivre les résultats
- Assignable – Une ou plusieurs personnes sont identifiées comme responsables de sa réalisation
- Réaliste – Il doit pouvoir être atteint avec les moyens actuels ou de nouveaux moyens raisonnablement accessibles et il doit aussi tenir compte de la législation en vigueur, lorsqu'applicable
- Temporel - Il doit prévoir un échéancier afin de conserver un caractère concret

Pour faciliter la vue d'ensemble des indicateurs, l'organisation peut développer des tableaux de bord ou un outil permettant de visualiser rapidement l'avancement des actions¹⁵. Le tableau de bord est généralement présenté sur une seule page; il est en quelque sorte une fenêtre personnalisée sur une banque d'indicateurs.¹⁶

Cependant, les indicateurs à eux seuls ne permettent pas de mesurer la performance ou les résultats. En effet, « *c'est par la combinaison de l'objectif, de l'indicateur et de la cible qu'on exprime le résultat attendu* ». ¹⁷

- L'objectif exprime l'engagement ou l'intention de l'action et précise le cadre ou le champ d'application visé.
- L'indicateur précise le type de mesure qui sera utilisée de même que les données qui seront mesurées.
- La cible précise le résultat attendu par rapport à une unité de mesure.

Les cibles sont intimement liées aux indicateurs, car l'appréciation des indicateurs se fait en fonction des cibles. Ainsi, elles doivent être déterminées de façon à pouvoir en mesurer l'atteinte. Ils doivent être simples et atteignables.¹⁸ Un objectif trop ambitieux ou très complexe sera difficile à mesurer et par le fait même, à suivre son évolution. Il est préférable de s'en tenir à une cible simple.

Avec le résultat obtenu pour l'indicateur par rapport à la cible, il sera possible d'analyser les écarts et de vérifier pour quelles raisons la cible n'a pas été atteinte.¹⁹ Des mesures de corrections pourront être apportées pour la réalisation des prochaines actions.

¹⁴ Steffens G. 2015. *Les objectifs smart : 5 critères pour des objectifs efficaces*. 50Minutes, pages 6 à 8.

¹⁵ Gouvernement du Canada. 2012. « Guide des tableaux de bord de la direction pour les projets ». *Gestion des projets du Gouvernement du Canada*. [en ligne] <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-information-technologie-projets/gestion-projets/guide-tableaux-bord-direction-projets.html>.

¹⁶ Voyer P., *op. cit.* note 11, page 297.

¹⁷ Secrétariat du Conseil du trésor. Février 2003. *Modernisation de la gestion publique – Guide sur les indicateurs*. [en ligne] https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/guide_indicateur.pdf.

¹⁸ BDC. 2021. « 5 conseils pour mettre en œuvre votre plan stratégique ». *Stratégie d'affaires et planification*. [en ligne] <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/definir-strategie/5-conseils-mettre-en-oeuvre-votre-plan-strategique>.

¹⁹ Massicotte, Steeve. 2020. « La planification stratégique : Indicateurs de performance ». Cours *Stratégie, éthique et gouvernance*. Trois-Rivières, Université de Trois-Rivières.