



Rapport

Audit d'optimisation des ressources – Gestion contractuelle

30 septembre 2022

Présenté à :



Raymond Chabot
Grant Thornton



VILLE DE
SAINT-GEORGES

Le 30 septembre 2022

Aux membres du conseil municipal
Ville de Saint-Georges
11700, boulevard Lacroix
Saint-Georges (Québec) G5Y 1L3

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

Mesdames, Messieurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur l’information relative au processus de gestion contractuelle à la Ville de Saint-Georges (ci-après la « Ville »).

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

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

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

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L.*¹

¹ CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A129112

Table des matières

1. Contexte.....	3
2. Objectif de l'audit et portée des travaux	4
3. Résultats de l'audit.....	6
4. Conclusion	15
5. Objectif et critères d'audit	17

1. Contexte

1.1. CONTEXTE

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

Afin de se conformer à cette exigence, la Ville a mandaté Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. dans le but de réaliser le mandat de VOR pour la période 2020-2021.

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

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

Le tableau ci-dessous fait état de certaines statistiques relativement aux contrats octroyés par la Ville en 2020 et en 2021¹ pour les contrats octroyés par appels d'offres publics ou sur invitation:

Mode de sollicitation	Nombre de contrats	2020		2021		
		Montants taxes incluses ²	Contrat moyen	Nombre de contrats	Montants taxes incluses ³	Contrat moyen
Appel d'offres sur invitation	57	3 490 089 \$	61 230 \$	58	2 717 466 \$	46 853 \$
Appel d'offres public	42	21 919 841 \$	521 901 \$	35	25 533 145 \$	729 518 \$
Total	99	25 409 930 \$	256 666 \$	93	28 250 611 \$	303 770 \$

¹ Statistiques obtenues de la part de la division de l'approvisionnement

² Excluant les options de renouvellement

³ Excluant les options de renouvellement

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

2.1. OBJECTIF DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé une mission d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la Gestion contractuelle.

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

Responsabilité de la direction

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

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous estimons que nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances. 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 (NCCM) 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 déficiences significatives aux critères peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et ils sont considérés comme significatifs lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, ils puissent influencer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport. Une mission d'assurance raisonnable visant la délivrance d'un rapport de l'auditeur implique la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement une conclusion et obtenir un niveau d'assurance élevé. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit choisies relèvent de notre jugement professionnel, et notamment de notre évaluation des risques de non-conformités ou de déficiences significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

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 et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Le cabinet applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1, *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.

2.2. PORTÉE DES TRAVAUX

Nos travaux d'audit ont porté sur la période du 1^{er} octobre 2020 au 30 septembre 2021. Nous avons toutefois tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en septembre 2022.

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

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

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

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



3. Résultats de l'audit

3.1. LOIS ET RÈGLEMENTS

Les directives, les procédures ainsi que le règlement de gestion contractuelle de la Ville sont cohérentes avec la législation en vigueur.

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

Parmi les exigences de la LCV :

- Tout contrat comportant une dépense de 100 000 \$ ou plus doit avoir fait l'objet d'une estimation établie par la municipalité, incluant l'option de renouvellement et/ou l'option permettant la fourniture supplémentaire des mêmes biens ou des mêmes services⁴;
- Tout contrat d'une valeur égale ou supérieure au seuil décrété par le ministre doit être adjugé après une demande de soumissions publique sur SEAO⁵;
- Tout contrat comportant une dépense d'au moins 25 000 \$ et inférieure au seuil décrété par le ministre doit être adjugé après demande de soumissions faite par voie d'invitation écrite auprès d'au moins deux fournisseurs⁶;
- Tout contrat d'une valeur égale ou supérieure au seuil décrété par le ministre relatif à la fourniture de services professionnels doit être adjugé en utilisant un système de pondération et d'évaluation des offres (qualité-prix)⁷;
- Le maire de la Ville peut décréter toute dépense qu'il juge nécessaire et octroyer tout contrat nécessaire pour remédier à la situation dans un cas de force majeure de nature à mettre en danger la vie ou la santé de la population ou à détériorer sérieusement les équipements municipaux. Cependant, dans ce cas, le maire doit faire un rapport au conseil dès la première assemblée qui suit⁸;
- La Ville ne peut diviser un contrat en plusieurs contrats en semblable matière, sauf si cette division est justifiée par des motifs de saine administration⁹;
- La Ville doit adopter un règlement sur la gestion contractuelle qui s'applique à tout contrat octroyé.

⁴ LCV, 477.4

⁵ LCV, 573

⁶ LCV, 573.1

⁷ LCV, 573.1.0.1.2

⁸ LCV, 573.2

⁹ LCV, 573.3.0.3

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

- Règlement de gestion contractuelle (Règlement 807-2021 adopté le 14 juin 2021 remplaçant le règlement 722-2018);
- Règlement déléguant à des fonctionnaires le pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats au nom de la Municipalité (Règlement 602-2015);
- Politique et procédures d'approvisionnement.

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

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

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

À cet effet, la Ville a élaboré les règles d'adjudication des contrats suivantes¹⁰ :

	Dépense (incluant les taxes)	Mode de sollicitation	Minimum de soumissionnaires invités
Tous les contrats autres que les contrats de service professionnels	3 000 \$ et moins	Demande de prix verbale	1
	3 000 \$ à 5 999 \$	Demande de prix écrite	2
	6 000 \$ à 14 999 \$	Appel d'offres sur invitation (AOI)	2
	15 000 à 100 000 \$	Appel d'offres sur invitation (AOI)	3
	> 100 000 \$	Appel d'offres public (AOP)	S/O
Contrat de services professionnels	25 000 \$ et moins	Demande de prix verbale	1
	> 25 000 \$	Appel d'offres public (AOP)	S/O

Nos tests effectués sur un échantillon de contrats nous ont permis de constater que les modes de sollicitation et d'adjudication utilisés étaient conformes aux règles d'adjudication des contrats détaillés à la politique d'approvisionnement à l'exception des éléments suivants :

- Nous avons relevé quatre contrats de 15 000 \$ à 100 000 \$ ayant été octroyés après un appel d'offres sur invitation auprès de moins de 3 fournisseurs alors que ceux-ci auraient dû faire l'objet d'un appel d'offres sur invitation auprès d'au moins 3 fournisseurs;
- Nous avons relevé un contrat de 3 000 \$ à 5 999 \$ ayant été octroyé après une demande de prix auprès d'un seul fournisseur alors que celui-ci aurait dû faire l'objet d'une demande de prix écrite auprès d'au moins 2 fournisseurs.

¹⁰ Politique d'approvisionnement

De plus, pour certains contrats octroyés par appel d'offres public, nous avons noté que la Ville a obtenu uniquement une soumission conforme. À cet effet, la Ville n'a pas de processus visant à procéder à une négociation formelle dans le cadre d'appels d'offres pour lesquels la Ville a reçu une seule soumission conforme, et ce, tel qu'il est permis à la LCV.

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

- Il n'existe pas de registre des fournisseurs par catégorie de contrats, mis à jour et partagé avec les services requérants, afin de favoriser la rotation des fournisseurs;
- Il n'y a pas de processus formel et uniforme en place visant à assurer et documenter le mécanisme de rotation des fournisseurs;
- Il n'existe pas de processus formel et uniforme de documentation et de validation du caractère unique des fournisseurs visant à s'assurer qu'il n'est pas possible de mettre en concurrence ce fournisseur avec d'autres fournisseurs potentiels;
- Le Chef de Division – Approvisionnement n'est pas impliqué en temps opportun dans plusieurs octrois de contrats de moins de 25 000 \$ octroyés par demande de prix ou de gré à gré, afin d'assister le service requérant dans sa recherche de nouveaux fournisseurs.

Recommandations

- Nous recommandons à la division de l'approvisionnement de tenir un registre des fournisseurs par catégorie de contrats et de transmettre celui-ci aux services afin de favoriser la rotation des fournisseurs.
- Nous recommandons à la division de l'approvisionnement de faire annuellement l'analyse des fournisseurs ayant des commandes multiples afin de les regrouper, lorsque possible, favoriser les économies d'échelle, et assurer le respect des règles en vigueur.
- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un processus formel visant à assurer et à documenter le mécanisme de rotation des fournisseurs pour les contrats octroyés de gré à gré, par une demande de prix ou par AOI. Ce processus devrait considérer l'implication de la division de l'approvisionnement afin d'assister le service requérant dans sa recherche de nouveaux fournisseurs.
- Nous recommandons à la Ville de mettre en place une procédure de négociation formelle dans le cadre d'appels d'offres pour lesquels la Ville a reçu une seule soumission conforme.
- Nous recommandons à la Ville de mettre en place une procédure de validation et de documentation du caractère unique d'un fournisseur.

3.2. GOUVERNANCE

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

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

- Chaque soumissionnaire doit joindre à sa soumission une déclaration du soumissionnaire attestant, qu'aucune tentative d'influence, de manœuvre d'influence ou de pression indue ou de tentative d'obtenir de l'information relative à un appel d'offres auprès du comité de sélection n'a été effectué à aucun moment, par le signataire de la déclaration, les employés, dirigeants, administrateurs ou actionnaires de l'organisation et ce, dans le cas où un tel comité est chargé d'étudier les soumissions;
- Chaque soumissionnaire doit joindre à sa soumission, une déclaration pour collusion, communication, truquage ou autres, attestant :
 - Que la soumission a été établie sans collusion et qu'il n'y a eu aucune communication, entente ou arrangement, directement ou indirectement avec un concurrent dans le but de diminuer ou d'empêcher la libre concurrence relativement aux prix, aux méthodes, aux facteurs ou aux formules pour établir les prix, à la décision de présenter ou de ne pas présenter la soumission ou pour la présentation d'une soumission qui ne répond pas aux spécifications de l'appel d'offres et ce, avant l'heure de l'ouverture officielle des soumissions;
 - Qu'il n'y a pas eu de communication, d'entente ou d'arrangement avec un concurrent en ce qui concerne les détails liés à la qualité, à la quantité, aux spécifications ou à la livraison des biens ou des services visés par le présent appel d'offres, sauf ceux qui ont été spécifiquement autorisés par la Ville;
 - Que les modalités de la soumission n'ont pas été et ne seront pas intentionnellement divulguées par le soumissionnaire, directement ou indirectement, à un concurrent avant la première des dates suivantes, soit l'heure de l'ouverture officielle des soumissions, soit lors de l'octroi du contrat, à moins d'être requis de le faire par la loi ou d'être requis de divulguer.
- Chaque soumissionnaire doit joindre à sa soumission, une déclaration pour communication d'influence, affirmant si des activités de lobbying ont eu lieu pour l'obtention du contrat pour lequel il soumissionne et si ces activités de lobbying l'ont été conformément à la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbying (L.R.Q. T-11.01), au Code de déontologie des lobbyistes et aux avis du commissaire au Lobbyisme;
- Obligation pour tout élu municipal ou employé à qui est porté à leur attention une situation de collusion, de truquage, de trafic d'influence, d'intimidation et de corruption ou si ce dernier est témoin d'une telle situation, doit la dénoncer à la personne chargée d'appliquer le présent règlement;
- Obligation pour tout élu municipal ou employé de la Municipalité, dans le cadre de tout processus d'appel d'offres ou d'octroi de contrat, de faire preuve de discrétion et conserver, dans la mesure du possible, la confidentialité des informations à leur connaissance quant à un tel processus;

- Dans le cadre d'un processus d'appels d'offres, le mandataire ou consultant doit obligatoirement préserver sa confidentialité;
- Les membres du comité de sélection et le secrétaire du comité de sélection doivent compléter et fournir une déclaration attestant qu'ils agiront avec impartialité, confidentialité et qu'ils ne se placeront pas en situation potentielle de conflit d'intérêts dans le cadre de l'appel d'offres;
- Chaque employé municipal ayant participé au processus d'appel d'offres ou au processus d'adjudication d'un contrat, de quelque manière que ce soit, doit remplir, le cas échéant, une déclaration écrite mentionnant l'existence de tout lien d'affaires ou intérêt pécuniaire qu'il détient avec ou dans une entreprise, personne morale ou société ayant déposé une offre sur l'octroi du contrat.

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

Cependant, nous avons relevé qu'aucun employé ayant participé au processus d'appel d'offres ou au processus d'adjudication d'un contrat de gré à gré n'avait transmis une déclaration d'intérêt du fonctionnaire et de l'employé. De plus, il n'y a aucun processus de suivi mis en place pour s'assurer d'obtenir les déclarations des employés concernés. Cependant, aucune situation de non-conformité n'a été relevée.

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

Les rôles et responsabilités des différents services dans le processus de gestion contractuelle sont clairement définis à la politique d'approvisionnement, en ce qui concerne les rôles et responsabilités de la division de l'approvisionnement et des services requérants. Cependant, ces définitions n'incluent pas les rôles et responsabilités des services des finances et des services juridiques dans le cadre de la gestion contractuelle et certaines responsabilités des services requérants ne sont pas détaillées relativement au suivi des contrats (c.-à-d. suivi de la réalisation des activités prévues au contrat, exactitude de la facturation, modifications au contrat, évaluation du rendement des fournisseurs).

Nous avons également constaté dans le cadre de nos rencontres avec les intervenants et les différents services requérants que les rôles et responsabilités étaient bien compris et assimilés par ceux-ci. Cependant, bien que la politique d'approvisionnement soit bien comprise, il demeure que les services requérants n'impliquent pas toujours la division de l'approvisionnement lors de l'octroi de contrats inférieurs au seuil de 25 000 \$, contrairement à la politique d'approvisionnement qui requiert que la division de l'approvisionnement gère le processus d'octroi de contrats pour les contrats de 6 000 \$ et plus.

Nous avons également constaté dans le cadre de nos travaux que certains contrats complexes tels que des contrats de construction de bâtiment ou d'amélioration aux infrastructures sont sous la responsabilité des services qui utilisent les bâtiments en question. Ces services travaillent en silo pour la préparation des devis et ceux-ci gagneraient à impliquer les services techniques afin d'être accompagnés et de bénéficier de l'expertise interne dans la rédaction des devis techniques, la définition des besoins et l'estimation des coûts. En effet, de nombreux projets importants sont prévus dans les prochaines années pour lesquels les services auraient avantage à collaborer dans le cadre du processus d'appel d'offres afin d'assurer que la Ville maximise l'optimisation de ses ressources dans le cadre de ces appels d'offres.

Recommandations

- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un mécanisme afin de renforcer l'application des politiques et procédures établies et de sensibiliser, sur une base annuelle, l'ensemble des employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle, directement ou indirectement :
 - Aux rôles et responsabilités des différents intervenants au processus;
 - Aux politiques, règles et lois en vigueur ainsi qu'aux bonnes pratiques, afin d'assurer une saine gestion et de favoriser l'efficacité et l'économie;
 - À l'importance d'impliquer le Chef de Division – Approvisionnement aux différentes étapes du processus d'octroi de contrats, et ce, en temps opportun;
- Nous recommandons à la division de l'approvisionnement de mettre en place un processus afin de s'assurer, s'il y a lieu, d'obtenir et de conserver les déclarations d'intérêts (article 6.1 du règlement sur la gestion contractuelle) de tous les employés municipaux susceptibles de participer au processus d'appel d'offre ou d'adjudication de contrat et de sensibiliser les employés municipaux à mettre à jour cette déclaration en temps opportun.
- Nous recommandons à la Ville de bonifier les rôles et responsabilités décrits dans la politique d'approvisionnement afin d'y inclure l'ensemble des services impliqués ainsi que l'ensemble des activités critiques du processus de gestion contractuelle.
- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un processus permettant l'échange d'information quant aux appels d'offres à préparer et créer des comités de travail multiservices pour les appels d'offres importants nécessitant des expertises techniques, permettant ainsi de favoriser la collaboration et l'efficacité.

3.3. ÉVALUATION DES BESOINS

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

Définition précise des besoins

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

Estimation des coûts

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

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

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

En vertu de la politique et procédures d'approvisionnement, toutes les demandes d'achat et les demandes de soumission doivent être autorisées à partir d'une estimation réaliste et raisonnable de la dépense, incluant toutes les taxes applicables.

Nous avons constaté dans le cadre de nos tests effectués sur un échantillon de contrats supérieurs à 100 000 \$ que la documentation des besoins était adéquate et rigoureuse et que le service avait procédé à une estimation des coûts. Cependant, nous avons noté que l'estimation des coûts était peu détaillée et que celle-ci n'était pas appuyée par une documentation adéquate.

Également, en ce qui concerne nos tests effectués sur un échantillon de contrats de moins 100 000 \$, nous avons constaté que la documentation des besoins ainsi que l'estimation des coûts n'étaient pas disponibles ou n'étaient pas appuyées par une documentation adéquate et rigoureuse.

Bien que la LCV n'exige pas la préparation d'une estimation des coûts pour les contrats dont la dépense est de moins de 100 000 \$, il s'agit d'une bonne pratique de gestion et celle-ci est requise en vertu de la politique et procédure d'approvisionnement de la Ville.

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

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

Un tel processus permet d'identifier les situations de soumissions anormalement basses ainsi que les situations où les soumissions sont supérieures à l'estimation, ce qui pourrait laisser présager une mauvaise définition des besoins par la Ville ou une mauvaise compréhension des besoins par les soumissionnaires. Pour la majorité des contrats testés, il n'y avait pas de comparaison du prix des soumissions avec l'estimation des coûts mise à part certains contrats pour lesquels il y avait une comparaison avec le contrat précédent pour les mêmes biens ou services. De plus, il n'y avait aucune justification des écarts entre l'estimation des coûts et les soumissions reçues.

Recommandations

- Nous recommandons aux différents services requérants de documenter l'estimation des coûts de tous les contrats en fonction d'un seuil et des critères déterminés, et de faire parvenir celles-ci à la division de l'approvisionnement avant de débiter le processus d'octroi.
- Nous recommandons à la division de l'approvisionnement de mettre en place un processus formel relativement à la comparaison du prix des soumissions avec l'estimation des coûts par le service requérant avant la conclusion du contrat, incluant les balises définissant un écart significatif ainsi que la documentation requise.
- Nous recommandons à la division de l'approvisionnement de créer un formulaire de prix, afin que soit formellement documenté, et de manière uniforme au sein des différents services requérants :
 - La définition des besoins;
 - L'estimation des coûts, avec justificatifs;
 - La comparaison du prix des soumissions avec l'estimation des coûts, avec justificatifs pour les écarts significatifs.

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

3.4. GESTION CONTRACTUELLE

Les contrats sont adjugés à la suite de l'obtention des autorisations requises en vertu de la LCV et du Règlement déléguant à des fonctionnaires le pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats au nom de la Municipalité (Règlement 602)

En vertu des politiques et du Règlement déléguant à des fonctionnaires le pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats au nom de la Municipalité en vigueur (Règlement 602), l'autorisation à engager une dépense de plus de 25 000 \$ doit être faite par une résolution du Conseil avant de confirmer un bon de commande à un fournisseur. En ce qui concerne les dépenses inférieures ou égales à 25 000 \$, celles-ci sont approuvées par les employés autorisés au Règlement 602, et ce, en fonction des seuils de dépenses autorisées établies.

Nos tests effectués sur un échantillon de contrats nous ont permis de constater que les dépenses avaient été autorisées conformément aux politiques et au Règlement 602 en vigueur.

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

Suivi de la réalisation des activités prévues au contrat

Le requérant ou la personne désignée au sein du service doit faire la vérification des biens ou services reçus et s'assurer qu'ils soient conformes au bon de commande avant d'en confirmer la réception de façon électronique. Aucune facture ne peut être payée sans cette confirmation.

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

Exactitude de la facturation

En vertu de la politique d'approvisionnement, à la suite de la réception des biens et service au système, un appariement entre le bon de commande et la facture est fait et les écarts, s'il en existe, entre le bon de commande réceptionné et la facture, doivent être réglés par le requérant avant le paiement de la facture.

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

Modifications à un contrat

En vertu du règlement de gestion contractuelle, si nécessaire, les modifications au contrat doivent retourner en approbation selon les seuils de délégation de pouvoir. Pour les appels d'offres publics, la direction générale doit déposer au conseil municipal un rapport faisant état de toutes les modifications autorisées.

Évaluation du rendement des fournisseurs

En vertu de la politique d'approvisionnement, la division de l'approvisionnement a la responsabilité de tenir un registre d'évaluation des fournisseurs. Cependant, nos travaux nous ont permis de constater qu'il n'existe pas d'évaluation systématique des fournisseurs.

Recommandation

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

4. Conclusion

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

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

Lois et règlements

Les règlements, politiques et procédures élaborées par la Ville sont cohérents avec la LCV. De plus, la Ville a mis en place des mécanismes visant à s'assurer que le mode de sollicitation entourant l'octroi du contrat respecte le cadre normatif et favorise la concurrence.

Cependant, nous avons relevé que certaines procédures devraient être élaborées et formalisées à l'égard de la rotation des fournisseurs, du processus de négociation lorsqu'une seule soumission conforme est obtenue, et pour les fournisseurs uniques.

Gouvernance

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

La Ville devra revoir la définition et bonifier les rôles et responsabilités de l'ensemble des parties prenantes au processus de gestion contractuelle. De plus, elle devra renforcer l'application des mesures instaurées et mettre en place un mécanisme afin de sensibiliser les employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle aux rôles et responsabilités des différents intervenants au processus et aux politiques, règles et lois en vigueur.

Finalement, la Ville devra mettre en place un processus permettant l'échange d'information quant aux appels d'offres à préparer et créer des comités de travail multiservices pour les appels d'offres importants nécessitant des expertises techniques, permettant ainsi de favoriser la collaboration, l'efficacité et afin de s'assurer d'une définition adéquate des besoins et des coûts.

Évaluation des besoins

La LCV exige que la Ville estime le prix de tout contrat dont la dépense est égale ou supérieure à 100 000 \$ ou plus incluant les taxes non remboursables et les options de renouvellement. Bien que nous ayons constaté que la documentation des besoins était adéquate et rigoureuse et que le service avait procédé à une estimation des coûts, nous avons noté que l'estimation des coûts était peu détaillée et que celle-ci n'était pas appuyée par une documentation adéquate.

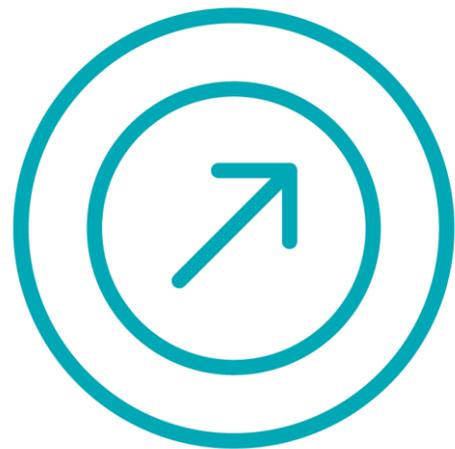
Également, pour les contrats dont la dépense est de moins de 100 000 \$, la politique et procédures d'approvisionnement de la Ville requiert une estimation des coûts. Nous avons conclu que le processus n'était pas concluant pour la majorité des tests effectués, puisque l'estimation des coûts n'était pas disponible ou appuyée par une documentation adéquate et rigoureuse.

Finalement, nous avons noté qu'il n'y avait pas de processus formel relativement à la comparaison du prix des soumissions avec l'estimation des coûts par le service requérant avant la conclusion du contrat.

Gestion contractuelle

Les politiques et règlements de la Ville exigent que l'autorisation des dépenses de 25 000 \$ et plus soit faite par une résolution du Conseil et que les dépenses inférieures ou égales à 25 000 \$ soient approuvées par les employés autorisés au Règlement 602 en fonction des seuils de dépenses autorisées. Ces règlements sont bien maîtrisés et les contrats testés nous ont permis de constater que les dépenses avaient été autorisées conformément aux politiques et règlements en vigueur.

Les procédures de suivi de la réalisation des activités prévues au contrat, de l'exactitude de la facturation et des modifications aux contrats ont également été mises en œuvre par les services visés.



5. Objectif et critères d'audit

5.1. OBJECTIF

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

5.2. CRITÈRES D'AUDIT

- Lois et règlements
 - Les directives, les procédures ainsi que le règlement de gestion contractuelle de la Ville sont cohérentes avec la législation en vigueur;
 - Des mécanismes sont en place afin de s'assurer que la sollicitation entourant l'octroi du contrat respecte le cadre normatif et favorise la concurrence afin d'assurer le respect des exigences légales et réglementaires;
- Gouvernance :
 - Des mesures sont en place afin de favoriser les comportements éthiques, de gérer les situations de conflits d'intérêts, de prévenir et de détecter les irrégularités;
 - Les rôles et responsabilités des parties prenantes sont bien définis et suivis;
- Évaluation des besoins :
 - L'évaluation des besoins, incluant l'estimation des coûts et de l'échéancier, est effectuée au moment opportun de façon rigoureuse et le tout est bien documenté;
 - Tout écart significatif entre le prix des soumissions et l'estimation des coûts est analysé avant l'octroi du contrat et les justifications des décisions sont documentées;
- Gestion contractuelle :
 - Les contrats sont adjugés à la suite de l'obtention des autorisations requises en vertu de la LCV et du Règlement déléguant à des fonctionnaires le pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats au nom de la Municipalité (Règlement 602);
 - Des procédures et des outils de gestion permettant de s'assurer que les biens sont obtenus, que les services sont réalisés et que les travaux sont exécutés conformément aux exigences des contrats (en termes de prix, de qualité et de délais) sont en place et sont utilisés en temps opportun. Notamment, des contrôles suffisants et appropriés sont effectués pour s'assurer :
 - ◆ Du suivi de la réalisation des activités prévues au contrat;
 - ◆ De l'exactitude de la facturation;
 - ◆ Du caractère uniquement accessoire des modifications à un contrat par rapport à la nature principale de celui-ci;
 - ◆ Évaluation du rendement des fournisseurs.



rcgt.com



Raymond Chabot
Grant Thornton

Certification | Fiscalité | Conseil