

Avec vous, là où ça compte.

Certification | Fiscalité | Services-conseils | Actuariat | Syndics et gestionnaires

MALLETTE

Société de
comptables professionnels agréés

VILLE DE CANDIAC

VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

Rapport final

Le 21 octobre 2020



TABLE DES MATIÈRES

Contexte	1
Réglementation en lien avec les travaux réalisés	1
Éléments d'actualité et contextuels	1
Grandes étapes du processus étudié.....	1
Volumétrie annuelle	1
Objectifs et critères d'audit – Processus de rédaction des appels d'offres de la Ville de Candiac.....	2
Portrait et volumétrie des contrats octroyés par la Ville de Candiac .	3
Portrait des AO rédigés et des contrats octroyés	3
Analyse de l'estimation de l'envergure des contrats	6
Analyse de la planification et de l'optimisation du nombre d'AO.....	7
Résultats des questions en rafale.....	9
Diagnostic et recommandations	10
Définition des indices	10
Grille de recommandations	11
Conclusion.....	16

ANNEXE

Annexe A : À propos de l'audit

VILLE DE CANDIAC

VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES PORTANT SUR LE PROCESSUS DE RÉDACTION DES APPELS D'OFFRES

Contexte

Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Candiac (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 un mandat de vérification de l'optimisation des ressources (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 : 22 300
Nombre d'employés : 200
Budget : 49 M\$



Réglementation en lien avec les travaux réalisés

- Réglementation en matière de gestion contractuelle prévue dans la *Loi sur les cités et villes*

Éléments d'actualité et contextuels

Observations

- La Ville a d'importants projets de développement planifiés pour les années à venir
- La demande auprès des principaux fournisseurs de la Ville est actuellement plus élevée que l'offre (surchauffe du marché)
- La Ville montre un haut taux de roulement de son personnel et des difficultés d'embauche, incluant les personnes impliquées dans le processus de rédaction des documents d'AO
- La Ville est soumise à un cycle de planification et d'approbation des budgets « rigide », peu malléable dans le temps et semblable à toutes les autres villes et municipalités

Impacts

- Augmentation prévue du nombre de documents d'appels d'offres (AO) à rédiger
- Diminution du nombre de répondants sur les appels d'offres publiés
- Augmentation des prix soumis
- Peu de continuité dans les activités et les processus
- Manque ou perte d'expertise en matière de rédaction de documents d'AO
- Les projets sont autorisés tardivement, laissant peu de temps pour préparer les documents d'AO
- Les municipalités sont soumises à une pression pour publier leur document d'AO rapidement afin d'obtenir l'avantage de la disponibilité chez les fournisseurs
- La réglementation en matière de gestion contractuelle fait l'objet de fréquentes modifications
- Adaptation constante des clauses à intégrer aux documents contractuels, dont les documents d'AO

Grandes étapes du processus étudié

Processus de gestion contractuelle



Volumétrie annuelle

- Près de 50 documents d'AO actuellement sont rédigés annuellement par la Ville, ce nombre est en croissance

OBJECTIFS ET CRITÈRES D'AUDIT – PROCESSUS DE RÉDACTION DES APPELS D'OFFRES DE LA VILLE DE CANDIAC

Objectifs de l'audit



Le processus de planification et de rédaction d'appels d'offres permet à la Ville d'acquérir des biens et services répondant à ses besoins de manière efficace, efficiente et optimale.

La division approvisionnement est actuellement surchargée alors que la Ville prévoit d'importants projets au cours des années à venir, et ce, tant en matière de développements résidentiels et commerciaux par l'utilisation de certains terrains vagues qu'en matière de maintien des infrastructures vieillissantes de la Ville. Ainsi, le nombre d'AO à rédiger augmentera considérablement au cours des prochaines années, intensifiant la charge de travail de la division approvisionnement. L'étude du processus de rédaction des documents d'AO par le biais de la présente VOR permettra à la Ville d'obtenir des recommandations visant l'atteinte des objectifs de développement, notamment par une division approvisionnement en mesure de supporter la Ville de manière efficace, efficiente et optimale.

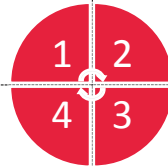
CRITÈRES D'AUDIT

Le processus de rédaction des appels d'offres favorise une **claire définition et communication des besoins** en approvisionnement de la Ville.

La conception du processus de rédaction d'appels d'offres **favorise une implication optimale des intervenants** (requérant/responsable des approvisionnements/responsable des finances), adaptée en fonction de la nature, de l'envergure et de la complexité des besoins.

L'évaluation préliminaire de l'envergure des contrats est réalisée avec rigueur et précision, et permet à la Ville de **s'assurer d'utiliser le mode d'adjudication du contrat approprié** (type d'AO) en fonction de la réglementation en vigueur.

La planification des appels d'offres pour répondre à des besoins récurrents ou communs **encourage le regroupement d'achats et une durée de contrat appropriée, et optimise le nombre d'appels d'offres publiés.**



Portée des travaux

Le processus de planification et de rédaction des AO faisant l'objet des travaux de VOR débute au moment où le requérant est informé des travaux à réaliser à la suite de l'approbation des budgets par la Ville, jusqu'au moment où le document est publié. Il inclut l'examen des addendas publiés.

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 »

Voir Annexe A pour plus de détails

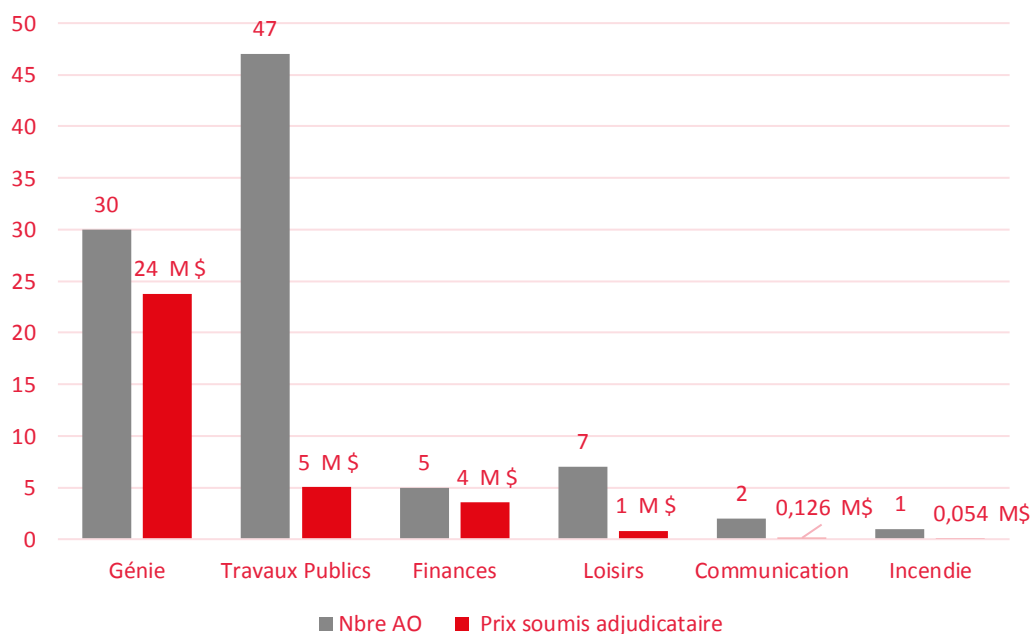
PORTRAIT ET VOLUMÉTRIE DES CONTRATS OCTROYÉS PAR LA VILLE DE CANDIAC

Les données portant sur les appels d'offres rédigés et les contrats octroyés par la Ville de Candiac pour les années 2018 et 2019 combinées ont été étudiées et analysées. La présente section présente le portrait de ces données et les principaux constats qui peuvent en être extraits. Tous les graphiques de volumétrie sont basés sur les données obtenues de la Ville de Candiac.

Portrait des AO rédigés et des contrats octroyés

En 2018 et 2019, la Ville a rédigé 92 documents d'AO pour une valeur totale de plus de 33 M\$ en contrats. La répartition par division démontre que la division génie a octroyé, à elle seule, plus de 70 % de la valeur totale, pour environ un tiers des contrats, accordant des contrats d'une valeur moyenne nettement supérieure aux autres divisions à 793 k\$. Pour sa part, la division des travaux publics a octroyé 15 % de la valeur, pour plus de la moitié des contrats, accordant des contrats d'une valeur moyenne de 107 k\$.

Tableau 1: Nombre et valeur des appels d'offres par demandeur



Pour ce qui est de la répartition des AO par types d'AO, le tableau 2 illustre que 60 % ont été réalisés sur invitation pour 40 % publics, en nombre absolu. Cependant, la valeur totale des appels d'offres publics est nettement supérieure (30,4 M\$; 91 %) à la valeur totale des appels d'offres sur invitation (3 M\$; 9 %).

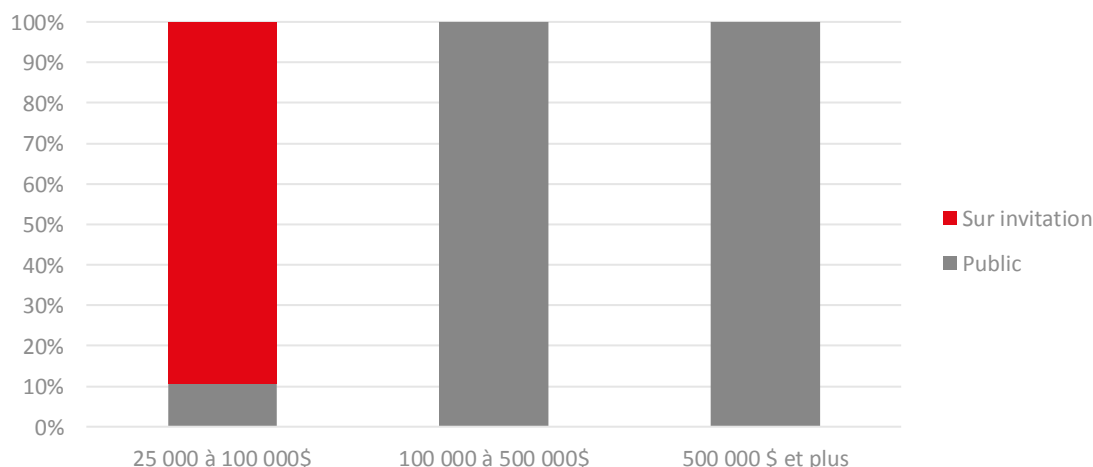
Tableau 2 : Répartition des appels d'offres par type



L'étude de la répartition des appels d'offres par type et par envergure (tableau 3) démontre que la Ville :

- A respecté la réglementation en réalisant des appels d'offres publics pour tous les contrats de 100 k\$ et plus qui ont été octroyés
- A réalisé en majorité des appels d'offres sur invitation pour les contrats octroyés de moins de 100 000 \$. Pour les contrats sous le seuil de 100 000 \$ un AO public a été privilégié pour six AO. Cette approche a été privilégiée pour deux raisons :
 - Pour trois de ces AO, les envergures estimées par la Ville étaient inférieures à moins de 10 % avec le seuil d'AO public, la Ville a ainsi préféré jouer de prudence pour ne pas recommencer le processus
 - Pour les trois AO restants, la Ville a décidé d'utiliser le mode d'AO public de manière stratégique, soit pour obtenir des prix plus compétitifs ou pour rejoindre de nouveaux fournisseurs.

Tableau 3 : Répartition des appels d'offres par envergure et par type



Finalement, l'analyse des addendas qui ont été publiés sur les AO de 2018 et 2019, réalisée à partir des informations présentées dans le tableau 4 ci-dessous révèle que :

- Globalement, il y a moins d'un addenda par AO
- Seule la division Génie a une moyenne d'addenda par AO supérieure à 1, ce qui s'explique par la complexité et l'envergure des appels d'offres rédigés par cette division

Par ailleurs, lors des entrevues, les personnes clés nous ont mentionné que la plupart des addendas publiés étaient en lien avec un report de date. Le nombre peu important d'addendas publiés sur les AO constitue un bon indice sur la clarté des besoins définis dans les documents d'AO publiés.

Tableau 4 : Nombre d'addendas publiés sur les AO par demandeurs

Service/Division	Nombre d'addendas	Nombre d'AO	Moyenne (addenda par AO)
Communication	1	2	0,5
Incendie	1	1	1,0
Loisirs	3	7	0,4
Finances	5	5	1,0
Travaux publics	31	47	0,7
Génie	45	30	1,5
Total	86	92	0,9

Analyse de l'estimation de l'envergure des contrats

L'étude des données et du processus de détermination des enveloppes estimées sur les appels d'offres démontre que globalement, la Ville réalise des analyses rigoureuses afin de déterminer les enveloppes des contrats à signer, tel que le confirme le tableau 5 avec un écart moyen négligeable d'un peu plus de 5 k\$ (2 %).

Tableau 5 : Écart entre la valeur des appels d'offres et le montant estimé par le demandeur (2018-2019) excluant les options de renouvellement

DIVISION	NOMBRE D'AO	ÉCART MOYEN ENTRE L'ENVERGURE ESTIMÉE ET LE PRIX SOUMIS	TAUX MOYEN D'ÉCART
COMMUNICATION	2	12 616 \$	16,1 %
FINANCES	5	101 055 \$	13,7 %
GÉNIE	30	8 760 \$	5,1 %
INCENDIE	1	(3 836) \$	-7,7 %
LOISIRS	7	(20 607) \$	-6,1 %
TRAVAUX PUBLICS	47	(3 364) \$	-0,1 %
TOTAL GÉNÉRAL	92	5 295 \$	2,1 %

Plus spécifiquement, les constats suivants ont été tirés de l'analyse approfondie des écarts supérieurs à 50 k\$ et 10 % :

- Dans 9 cas sur 11, les enveloppes sous-évaluées de manière importante proviennent de la surchauffe des marchés dans le domaine de la construction et du déneigement et étaient difficilement prévisibles par la Ville
- Pour 5 des 7 cas où les enveloppes ont été surévaluées de manière importante aux enveloppes estimées, il a été possible d'observer qu'une ou plusieurs soumissions déposées sur l'AO étaient plus élevées que l'enveloppe estimée, indiquant que la Ville a profité des lois du marché pour obtenir des services à des prix avantageux et donc que **le processus d'AO atteint ses objectifs**

Finalement, les personnes interviewées ont indiqué avoir accès à l'information nécessaire afin d'estimer de manière raisonnable l'envergure des contrats à octroyer. Les informations utilisées sont principalement :

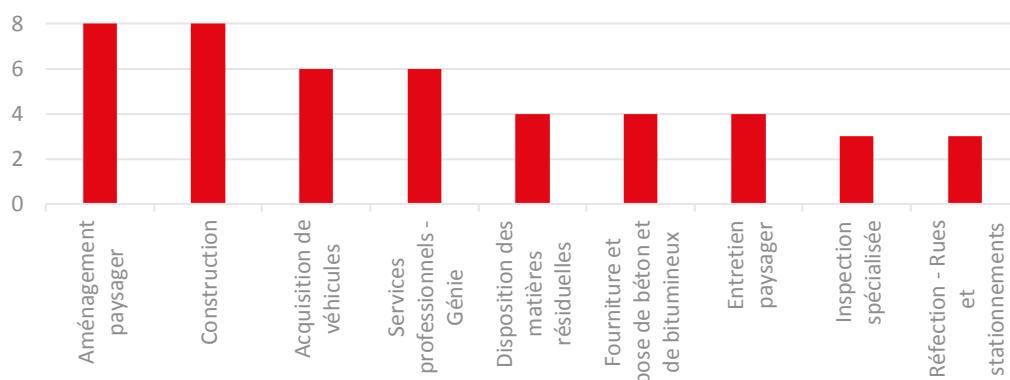
- L'historique des contrats similaires octroyés par la Ville ou par d'autres municipalités
- Le SEO pour des contrats comparables octroyés par d'autres organisations du secteur public
- L'expérience du personnel de la Ville dans l'évaluation des coûts des contrats sous leur responsabilité
- La recherche d'information sur le site Web des fournisseurs de biens ou services comparables

L'un des objectifs de réaliser des AO est de s'assurer d'obtenir les meilleurs prix pour les besoins définis. Comme le prix du marché est variable en fonction des stratégies des fournisseurs déposant une soumission, de leur carnet de commandes au moment de répondre, le prix des matières premières sous-jacentes, etc., il est normal d'observer une certaine variabilité dans les prix soumis. Cette réalité rend donc difficile d'estimer avec précision l'envergure des contrats à octroyer et doit être prise en considération dans l'analyse de l'efficacité de la Ville à estimer les envergures dans les documents d'AO.

Analyse de la planification et de l'optimisation du nombre d'AO

Le tableau 6 présente le nombre d'appels d'offres par nature de contrat pour lesquels la Ville a octroyé plus de deux contrats au cours des années 2018 et 2019. Ces données ont été obtenues en analysant l'objet de chacun des contrats octroyés et en regroupant les AO par nature de travaux ou de services afin de déterminer les AO qui auraient pu être regroupés.

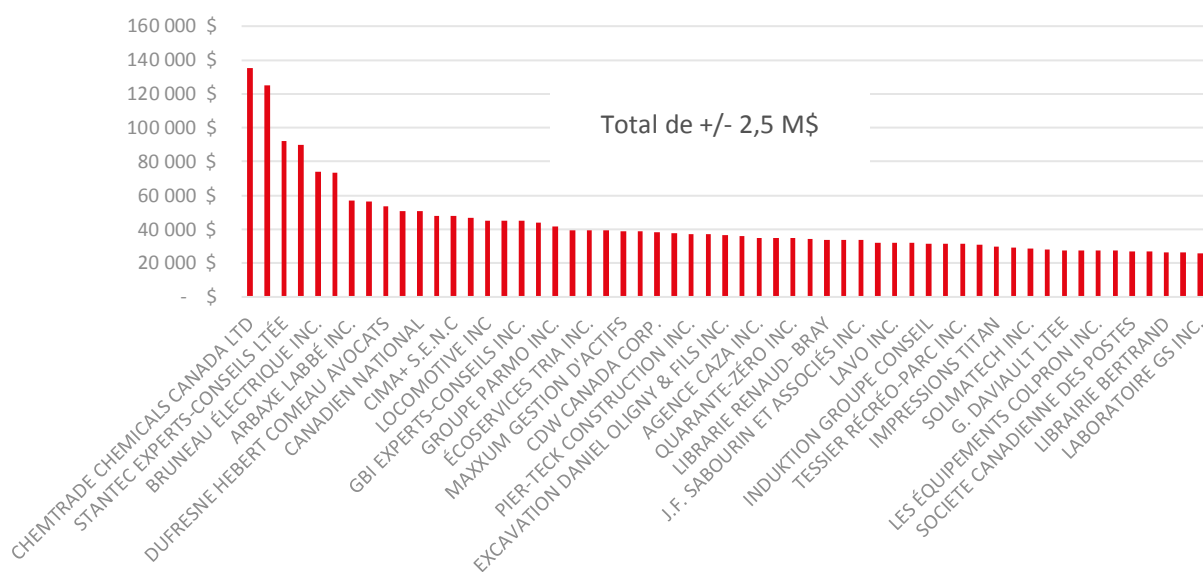
Tableau 6 : Nombre d'appels d'offres par nature



Ce tableau démontre que la Ville aurait pu considérer réaliser des regroupements d'appels d'offres pour certaines natures de contrats. Outre les contrats de natures exceptionnelle et spécifique, comme la construction, les services professionnels – génie et inspection spécialisée, les autres appels d'offres, allant jusqu'à un nombre de huit sur deux ans auraient eu un potentiel de regroupement.

Le tableau 7 présente les dépenses de moins de 25 000 \$ combinées par fournisseur pour les années 2019 et 2020 (au 16 juin 2020) pour les fournisseurs qui ont eu des dépenses de plus de 25 k\$ au cours de la période étudiée. La valeur totale de ces achats est d'environ 2,5 M\$.

Tableau 7 : Combinaisons des achats pour les années 2019 et 2020¹ par fournisseur pour les achats de moins de 25 000 \$



En se basant sur les noms des fournisseurs, le tableau révèle que certains de ces contrats auraient pu faire l'objet d'un regroupement :

- 10 de ces fournisseurs sont des prestataires de services d'ingénierie, avec des contrats d'une valeur totale de 465 079 \$
- 6 de ces fournisseurs offrent des fournitures de bureau, avec des contrats d'une valeur totale de 193 023 \$
- 4 de ces fournisseurs offrent des services et produits d'entretien ménager, avec des contrats d'une valeur totale de 206 980 \$
- 3 de ces fournisseurs offrent des services spécialisés d'analyse chimique, avec des contrats d'une valeur totale de 205 390 \$

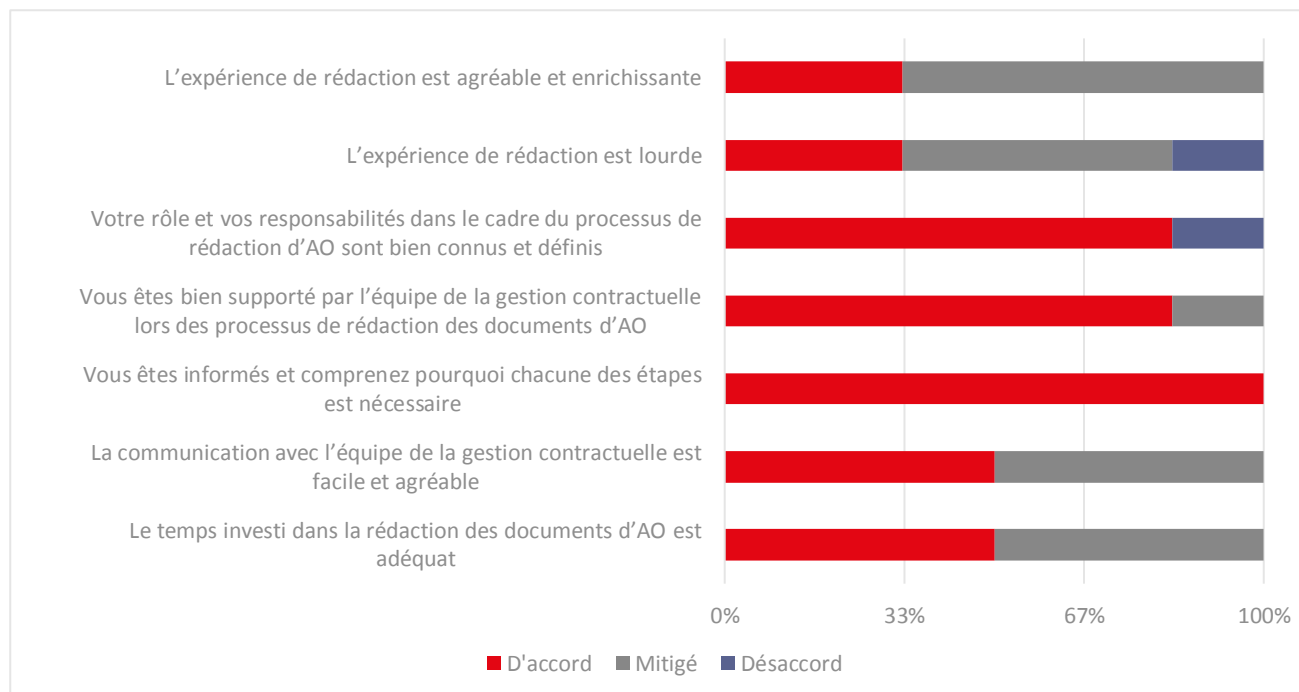
Par ailleurs, certains de ces fournisseurs (8) semblent être des fournisseurs uniques des services ou produits qu'ils offrent dans des domaines précis, pour une valeur totale de 405 528 \$.

¹ au 16 juin 2020

RÉSULTATS DES QUESTIONS EN RAFALE

Les 6 personnes interviewées ont répondu à une série de questions visant à obtenir leur opinion générale sur le processus de rédaction des AO et son application actuelle par la Ville de Candiac. Le Tableau 8 présente les réponses obtenues quant à leur degré d'adhésion à chacun des énoncés.

Tableau 8 : Opinion des personnes interviewées sur le processus de rédaction des documents d'AO et son application par la Ville



L'analyse de ces données démontre que les intervenants questionnés sont en accord et comprennent la nécessité de réaliser des AO et considèrent que le seuil d'AO est raisonnable. En général, les personnes interviewées affirment bien comprendre le processus ainsi que leurs rôles et responsabilités. D'un autre côté, les réponses sont plutôt mitigées quant à la lourdeur du processus et le temps à y investir. Finalement, les intervenants se sentent majoritairement bien supportés par l'équipe de la gestion contractuelle, mais les réponses sont plutôt mitigées au niveau de la fluidité des communications avec celle-ci.

DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS

Définition des indices

Les constats présentés dans la grille diagnostic sont accompagnés des impacts qui en découlent et des recommandations proposées. Ces recommandations considèrent les trois 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 immédiate doit être prise 
- Une action est fortement conseillée à court/moyen terme 
- Une action doit être envisagée à moyen/long terme 

Indice relatif à l'investissement

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 

L'investissement se considère dans sa globalité, soit en matière de ressources humaines, financières et matérielles.

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 

Grille de recommandations

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE CANDIAC	INDICES CRITÈRES
1.	Documentation du processus Bien que certaines étapes similaires se confirment lors de l'étude du processus de rédaction des documents d'appels d'offres réalisés par les différents intervenants de la Ville, il demeure que : - Il n'existe aucun processus documenté formel de rédaction des documents d'AO - Le processus n'est pas uniforme entre les services; plus particulièrement, il existe un processus distinct pour le service de développement et un processus pour les autres services - Les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis ni expliqués aux intervenants	L'absence de processus documenté : - Empêche les intervenants de pouvoir se référer à une source fiable dans l'exécution de leurs tâches - Mène à un important va-et-vient entre les requérants et l'approvisionnement - Occasionne une disparité dans l'application des étapes du processus par les différentes personnes impliquées, obligeant les personnes interagissant avec plusieurs intervenants à se réajuster constamment, entraînant un irritant chez le personnel - Complexifie la formation de nouveaux employés, particulièrement dans un contexte de roulement de personnel La méconnaissance des rôles et responsabilités des autres intervenants peut entraîner des lacunes ou, au contraire, des redondances au niveau des tâches à réaliser dans le processus. Les lacunes exposent la Ville à un risque que les besoins ne soient pas clairement définis et communiqués dans les documents d'AO, alors que la redondance entraîne du travail sans valeur ajoutée et un coût en ressources.	La Ville devrait mettre en place un processus de rédaction des documents d'AO clair, uniforme et communiqué aux intervenants impliqués. Le processus documenté devrait prévoir : - La définition des rôles et responsabilités de chacun des intervenants - Un propriétaire et gardien de l'application, de l'optimisation et de la mise à jour du processus - L'intégration des recommandations 2, 3 et 4 pour assurer un processus optimal, diminuant ainsi le délai nécessaire à la signature des contrats.	La ville de Candiac a déjà fait des rencontres pour expliquer les divers processus auprès du personnel qui travaille à concevoir des appels d'offres, mais vu la grande rotation de personnel des dernières années, il y a lieu de rédiger un processus. Ceci va faciliter le travail de tous les intervenants.	 1 et 2

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE CANDIAC	INDICES CRITÈRES
2.	Processus de révision des documents d'appels d'offres L'étude du processus de révision des documents d'appels d'offres par la division approvisionnement a démontré que : - Les modifications proposées, les notes ou les commentaires de la division approvisionnement sont manuscrits - Les modifications proposées, notes ou commentaires faits par la division approvisionnement sur le document d'AO lors de sa révision ne sont pas justifiées ou expliquées au requérant - Le document d'AO reçu pour révision par la division approvisionnement n'est pas toujours la version finale - Lors de la réception des itérations subséquentes à la première révision des documents d'AO, la division approvisionnement n'est pas en mesure d'identifier rapidement les modifications apportées au document par le requérant - Les corrections demandées par la division approvisionnement ne sont pas toujours effectuées par les requérants ou les consultants	Le processus de révision des documents d'AO entraîne les pertes d'efficacité suivantes : - Les notes et les commentaires manuscrits doivent être retranscrits dans le document par le requérant lors de la correction, de plus, si le document annoté doit être envoyé de manière électronique au requérant, le document doit être numérisé - Le manque d'explication ou de justification sur les modifications apportées amène les intervenants à répéter les mêmes erreurs au fil du temps, puisqu'ils ne comprennent pas les raisons derrière les corrections - La modification du document d'AO par le requérant et l'incapacité à identifier rapidement les modifications apportées mène à la relecture complète du document par la division approvisionnement chaque fois que ce dernier est modifié - Les corrections qui ne sont pas apportées au document génèrent du va-et-vient entre les services et augmentent le délai de rédaction	La Ville devrait considérer l'utilisation d'un outil informatique de suivi des corrections, tel que le mode « suivi des modifications » avec MS Word ou encore avec Adobe Story Plus en PDF, ce qui permettrait : - Au requérant « d'accepter » les modifications plutôt que les retranscrire à chaque fois - À la division approvisionnement d'identifier rapidement les corrections apportées au document et d'éviter la relecture complète du document d'AO après chacune des itérations La division approvisionnement devrait expliquer les modifications proposées au requérant afin : - De former les intervenants et ainsi d'éviter que les mêmes erreurs soient répétées - Que les intervenants comprennent bien la raison derrière les corrections, favorisant ainsi leur collaboration à apporter les modifications proposées	La ville de Candiac est à valider le meilleur outil à utiliser pour faciliter la révision des documents et prévoit un déploiement dans un court délai.	 1
3.	Outil d'aide à la rédaction Les requérants n'ont pas d'outils à leur disposition pour les aider dans la rédaction des documents d'AO, tel que des documents d'AO types, alors que certains nous ont mentionné que leur rédaction s'en trouverait facilitée. Bien que la Ville ait acquis l'outil informatique 4Dapprov, qui contient notamment des documents d'AO types, ce dernier n'est pas utilisé à son plein potentiel et n'est pas mis à la disposition des requérants.	L'absence d'outils d'aide à la rédaction tel que des documents d'AO types mis à la disposition des requérants occasionne : - Une révision plus ardue par la division approvisionnement, particulièrement dans un contexte où il y a souvent des changements réglementaires entraînant des modifications dans les clauses - Un investissement en temps important des requérants pour effectuer des recherches afin de trouver des clauses techniques adéquates	Le logiciel 4DApprov devrait être déployé pour assurer la standardisation et l'efficacité du processus. Ceci permettrait d'avoir plusieurs documents d'AO types créés automatiquement avec des choix de clauses à joindre. Combinée à une formation sur les clauses administratives, l'utilisation du logiciel 4DApprov permettrait de mieux équiper les services pour la rédaction des appels d'offres ainsi que diminuer le temps de révision de la division approvisionnement.	Le logiciel 4DApprov est en cours de déploiement suite à l'arrivée de la coordonnatrice à l'approvisionnement et une formation est en rédaction pour une utilisation optimale du logiciel	 1 et 2

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE CANDIAC	INDICES CRITÈRES
4.	Consultants Le service du développement engage de manière régulière des consultants pour rédiger les documents d'AO pour des travaux spécifiques ou techniques dont ils ne possèdent pas l'expertise à l'interne pour rédiger le document. Pour servir de base au document d'AO à rédiger, des exemples de devis administratifs sont envoyés aux consultants en charge de la rédaction. Ces exemples proviennent de documents d'AO similaires rédigés antérieurement par la Ville. À la suite de l'approbation du document d'AO par le service du développement, ce dernier est envoyé pour révision à la division approvisionnement. Après cette révision, les consultants ont souvent besoin d'apporter des modifications au document d'AO alors qu'ils le croyaient final.	L'implication tardive de la division approvisionnement occasionne : - Des frictions entre le consultant, le requérant et la division approvisionnement - Une irritation du consultant qui doit réaliser des itérations supplémentaires au document - Des honoraires et des délais supplémentaires pour la Ville	Lorsque le consultant rédige l'ensemble du document d'AO incluant les clauses administratives, ces dernières devraient avoir été approuvées par la division approvisionnement <u>avant</u> l'envoi au consultant. La division approvisionnement devrait être impliquée plus rapidement dans le processus de révision du document rédigé par le consultant, soit dès lors de la première itération.	Avec le processus qui sera rédigé (point 1), le service d'approvisionnement sera en mesure d'être en lien avec la firme de consultant dès les premières étapes de l'appel d'offres dans le but de s'assurer d'un résultat optimal.	   2
5.	Planification La Ville ne possède pas de processus visant à regrouper les appels d'offres ou à prévoir une période plus longue pour les achats récurrents d'une année à l'autre. De plus, la division approvisionnement n'effectue pas d'analyses portant sur les achats inférieurs à 25 000 \$ qui sont réalisés directement par chaque service. L'analyse des tableaux 6 et 7 démontre que la Ville octroie plusieurs contrats ou réalise plusieurs dépenses qui ont un objet similaire Certains requérants passés en entrevue ont indiqué que le regroupement de dépenses pourrait apporter des bénéfices à la Ville	La rédaction d'un document génère des coûts importants en ressources humaines et financières pour la Ville, l'absence de regroupement d'achats induit un nombre d'AO supérieur à ce qui serait nécessaire. De plus, le regroupement d'achats récurrents en volume considérable peut inciter les fournisseurs à offrir des tarifs avantageux et ainsi permettre à la Ville de réaliser des économies.	La Ville devrait réaliser une analyse exhaustive à l'interne du regroupement potentiel des différentes dépenses, tant celles de moins de 25 000 \$ que celles faisant l'objet d'un AO pour évaluer les possibilités, pour les achats ou services récurrents : - De procéder à des qualifications de fournisseurs - De faire des appels d'offres sur plusieurs années - De regrouper les achats ou services des différents secteurs de la Ville	Le principe de planification est débuté et avec l'arrivée de la coordonnatrice à l'approvisionnement, ce point sera amélioré.	   4

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE CANDIAC	INDICES CRITÈRES
6.	Formation Il n'existe aucune formation ni documentation pour guider les intervenants dans le processus de rédaction des appels d'offres. Par ailleurs, les personnes impliquées dans le processus affirment qu'elles ont des connaissances limitées au niveau de : - La réglementation en matière de gestion contractuelle - Les clauses de cautionnement, d'assurance et de garantie à inclure aux documents d'AO - Les délais et échéanciers nécessaires pour la rédaction, la révision et la publication des appels d'offres ainsi que l'autorisation de contrat De surcroît, la division approvisionnement constate une qualité variable des documents d'AO reçus pour révision.	Le processus de rédaction d'appels d'offres est complexe, ce qui en rend difficile la maîtrise, particulièrement lorsque les intervenants y participent de façon irrégulière, qu'ils ne sont pas formés et qu'ils n'ont pas de documentation à laquelle se référer. Le manque de formation des intervenants entraîne : - Une augmentation des erreurs et des oublis dans le document d'AO - Plusieurs corrections et itérations aux documents et donc un important va-et-vient entre le requérant et le service de la division approvisionnements - Une irritation ou un sentiment d'incompétence - La récurrence dans les erreurs Ces divers impacts allongent le processus, en diminuent l'efficacité et demandent une plus grande implication du service de la division approvisionnement.	La Ville devrait offrir des formations et se doter de manuels de référence portant sur : - Les diverses clauses à intégrer dans les documents d'AO (administratives, cautionnement, assurances, garanties, etc.) - La réglementation en matière de gestion contractuelle - Le processus de rédaction d'appels d'offres incluant les rôles et responsabilités des divers intervenants - Toute autre information de support - Les mises à jour annuelles Étant donné le haut taux de roulement du personnel, des formations de type webinaire pourraient être privilégiées afin de permettre aux nouveaux intervenants d'être formés au moment opportun. En plus de minimiser les impacts afférents, une meilleure formation des personnes impliquées dans le processus permettra d'augmenter : - La qualité des documents d'AO - L'autonomie des requérants	Le personnel de l'approvisionnement regarde à faire des capsules vidéos pour faciliter l'apprentissage des nouveaux employés et s'assurer que les règles sont suivies.	   2
7.	Communications Les communications entre les requérants et la division approvisionnement se font principalement par courriel. Les intervenants autres que les personnes de la division approvisionnement ont exprimé le besoin de communiquer verbalement à certaines occasions.	Le courriel n'est pas la méthode de communication optimale à utiliser lorsque le message envoyé nécessite des explications : le message risque d'être mal interprété et de nécessiter de nombreux suivis de courriels, entraînant un manque d'efficacité.	La division approvisionnement devrait prévoir des rencontres de planification, de <i>post mortem</i> et de suivi des modifications avec les requérants pour les appels d'offres d'envergure. Pour les autres communications, la division approvisionnement devrait se questionner sur le moyen de communication approprié afin de favoriser les relations harmonieuses entre les services.	Ce point fait partie intégrante du rôle de la coordonnatrice aux approvisionnements qui est en poste depuis 2 semaines.	  

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE CANDIAC	INDICES CRITÈRES
8.	Évaluation de rendement Il n'existe aucun processus formel d'évaluation du rendement des fournisseurs, ainsi, aucune documentation écrite n'est conservée lorsque la Ville rencontre des problématiques avec certains de ses fournisseurs. Bien qu'il existe un formulaire d'évaluation de rendement des fournisseurs, ce dernier est méconnu des intervenants, il est donc rarement, voire jamais complété. Actuellement, lorsqu'un fournisseur donne une mauvaise prestation de travail, il est exclu des appels d'offres sur invitation et des contrats de gré à gré par les intervenants au courant de cette prestation insatisfaisante.	L'absence de documentation portant sur le rendement des fournisseurs entraîne : → L'impossibilité d'exclure les fournisseurs insatisfaisants des appels d'offres publics, ces derniers pourraient donc être adjudicataires d'un contrat d'importance → Un risque de plaintes de la part des fournisseurs insatisfaisants s'ils ne sont jamais invités sur les appels d'offres sur invitation ou en gré à gré → Le risque de perdre les informations portant sur des problématiques rencontrées avec des fournisseurs, particulièrement dans un contexte de roulement de personnel	La Ville devrait : → Élaborer et déployer un processus d'évaluation de rendement des fournisseurs → Prévoir l'exclusion générale des fournisseurs insatisfaisants à accéder aux contrats de la Ville, en accord avec la réglementation municipale	La ville de Candiac va instaurer ce type d'évaluation de rendement pour certains types de contrat et former le personnel en conséquence.	 1

CONCLUSION

Légende – Évaluation des critères d’audit

	Satisfaisant
	Satisfaisant, mais des améliorations s’imposent
	Insatisfaisant

LE PROCESSUS DE RÉDACTION DES APPELS D’OFFRES FAVORISE UNE CLAIRE DÉFINITION ET COMMUNICATION DES BESOINS EN APPROVISIONNEMENT DE LA VILLE	
Dans un document d’AO, il est primordial que les besoins en approvisionnement du requérant soient clairement définis et communiqués. Ce faisant, la Ville : ➤ S’assure que les acquisitions soient utiles, pertinentes et en adéquation avec les besoins à combler ➤ Augmente la quantité des soumissions déposées par les fournisseurs éventuels et de ce fait, la probabilité d’avoir des biens ou services de meilleure qualité à un tarif concurrentiel ➤ Évite d’alourdir le processus par la publication d’un nombre important d’addendas ➤ Mitige le risque de devoir recommencer le processus ➤ Diminue les avis de changement sur les contrats Les indices suivants indiquent que les documents d’AO rédigés par la Ville sont clairs et complets : ➤ La quantité négligeable d’addendas publiés pour chaque AO (moins d’un addenda par AO) ➤ La satisfaction des requérants sondés à l’égard des biens et services acquis par le biais d’AO ainsi que l’adéquation de ces acquisitions à leur besoin Cependant, tels que spécifié dans la grille de recommandation : ➤ Une meilleure formation du personnel impliqué (constat 6) et une communication optimisée entre les requérants et la division approvisionnement (constat 7) favoriseraient des documents d’AO de meilleure qualité	

LA CONCEPTION DU PROCESSUS DE RÉDACTION D’APPELS D’OFFRES FAVORISE UNE IMPLICATION OPTIMALE DES INTERVENANTS ADAPTÉE EN FONCTION DE LA NATURE, DE L’ENVERGURE ET DE LA COMPLEXITÉ DES BESOINS	
La rédaction des documents d’appels d’offres est : ➤ Une tâche ajoutée à la charge de travail des requérants, parfois réalisée en temps supplémentaire et la plupart du temps, sans délestage des tâches quotidiennes ➤ Un processus demandant un investissement important en ressources financières et humaines pour la Ville ➤ Différente d’un document à l’autre en fonction de la nature, de l’envergure et de la complexité des biens ou des services à acquérir Par ailleurs, comme la Ville est soumise à un cycle budgétaire rigide, un processus optimal de rédaction d’appels d’offres permet une publication hâtive et donc : ➤ Un nombre plus élevé de soumissions ➤ Des tarifs concurrentiels pour les dépenses de la Ville En effet, comme toutes les municipalités réalisent leur processus d’appels d’offres en même temps, plus les appels d’offres sont publiés rapidement, plus il y a de disponibilité et d’intérêt de la part des fournisseurs éventuels. Il est donc important que le processus soit le plus efficace possible et adapté aux besoins des requérants. Bien que les personnes impliquées dans le processus de rédaction des documents d’appels d’offres affirment comprendre le processus ainsi que leurs rôles et responsabilités, la grille de recommandations soulève que : ➤ L’existence d’un processus clair, uniforme et documenté ainsi qu’une définition des rôles et responsabilités des intervenants (constat 1) : - Faciliterait l’exécution des tâches et la formation du personnel impliqué dans le processus de rédaction des AO par l’accès à des documents de référence fiables et disponibles - Diminuerait les risques de redondance ou de lacunes dans les tâches par la connaissance des rôles et responsabilités de divers intervenants - Rendrait le processus plus rapide et fluide par l’uniformisation de son application ➤ L’utilisation d’un outil de révision informatisé des documents d’appels d’offres par la Ville incorporant les explications ou justifications des demandes de modification (constat 2) optimiserait le temps investi par l’ensemble des intervenants dans le processus de rédaction (retranscription de textes, numérisation de documents, recherche de modifications, reprise de travaux, répétition d’erreurs) ➤ La mise à la disposition d’un outil d’aide à la rédaction (constat 3) incluant des clauses types à jour à incorporer dans les documents d’AO faciliterait la rédaction par les requérants et la révision par la division approvisionnement, et ainsi le temps investi dans le processus par les ressources de la Ville	

LA CONCEPTION DU PROCESSUS DE RÉDACTION D'APPELS D'OFFRES FAVORISE UNE IMPLICATION OPTIMALE DES INTERVENANTS ADAPTÉE EN FONCTION DE LA NATURE, DE L'ENVERGURE ET DE LA COMPLEXITÉ DES BESOINS	
→ Une implication accrue et hâtive de la division approvisionnement lors de la rédaction de documents d'AO en collaboration avec des consultants externes (constat 4) réduirait les délais de rédaction ainsi que les frictions entre les divers intervenants (requérant, consultant et personnel de la division approvisionnement) → Une meilleure formation du personnel impliqué dans la rédaction des documents d'AO (constat 6), dont l'explication et la justification des demandes de modification par la division approvisionnement (constat 2) et des rencontres de planification et des <i>post mortem</i> (constat 7) : Diminuerait le nombre d'itérations aux documents ainsi que la récurrence dans les erreurs et les oublis et, conséquemment, le délai de rédaction, l'implication de la division approvisionnement et les frictions entre les intervenants	

LA PLANIFICATION DES APPELS D'OFFRES POUR RÉPONDRE À DES BESOINS RÉCURRENTS OU COMMUNS ENCOURAGE LE GROUPEMENT D'ACHATS ET UNE DURÉE DE CONTRAT APPROPRIÉE, ET OPTIMISE LE NOMBRE D'APPELS D'OFFRES PUBLIÉS	
La rédaction d'un document d'AO demande un investissement considérable en temps et en ressources, il est donc nécessaire d'optimiser le nombre d'appels d'offres réalisés annuellement. Bien que certains appels d'offres ne peuvent être regroupés dû au contexte particulier ou à la nature de la demande, une analyse exhaustive des achats visant à maximiser les achats regroupés (constat 5) permettrait à la Ville : → De profiter d'économies d'échelle potentielles sur les achats regroupés → D'éviter un certain nombre d'AO et ainsi de réaliser des économies en ressources humaines et financières Cette analyse, réalisée sur les achats de plusieurs exercices, permettrait de planifier : → Une durée appropriée pour les contrats → Une rotation des AO récurrents	

L'ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE DE L'ENVERGURE DES CONTRATS EST RÉALISÉE AVEC RIGUEUR ET PRÉCISION ET PERMET À LA VILLE DE S'ASSURER D'UTILISER LE MODE D'ADJUDICATION DU CONTRAT APPROPRIÉ (TYPE D'AO) EN FONCTION DE LA RÉGLEMENTATION EN VIGUEUR	
Une analyse rigoureuse de l'envergure des contrats permet à la Ville : → D'être en mesure d'évaluer la compréhension des besoins définis par le fournisseur soumissionnaire → D'octroyer précisément les budgets nécessaires aux appels d'offres → D'utiliser un mode d'adjudication respectant la réglementation → D'être en mesure d'identifier des problématiques éventuelles de fraude, collusion et corruption L'analyse de l'estimation de l'envergure des contrats permet d'affirmer que la Ville réalise une estimation rigoureuse et précise de l'envergure des contrats sous-jacents aux AO : → La moyenne globale d'écart entre les estimations d'envergure et la valeur des contrats octroyés pour la Ville correspondent à une surestimation de 2 % (tableau 5). Considérant la volatilité du marché, cet écart est négligeable → La Ville utilise le mode d'adjudication approprié en fonction de la réglementation en vigueur (tableau 2) → Les personnes interviewées affirment posséder l'information nécessaire et comprendre l'importance de réaliser une estimation juste et rigoureuse de l'envergure des contrats à signer Par ailleurs, deux bonnes pratiques de la Ville ont été notées : → Lorsque l'estimation de l'envergure du contrat est près du seuil d'AO public, la Ville réalise un AO public, ce qui évite de devoir recommencer un AO si jamais les prix soumis sont finalement plus importants qu'estimés → À l'occasion, la Ville réalise stratégiquement des AO publics, malgré une estimation d'envergure sous le seuil afin d'obtenir de meilleurs tarifs ou de mieux connaître le marché et les concurrents	



ANNEXE A

À PROPOS DE L'AUDIT

À Propos de l'audit

Notre responsabilité

Le présent rapport de certification portant sur le processus de planification et de rédaction d'appels d'offres de la Ville de Candiac a été préparé par Mallette. Notre responsabilité consiste à donner une assurance et des avis objectifs sur l'objectif de l'audit ainsi qu'à exprimer une conclusion quant à la conformité de la Ville de Candiac, dans tous ses aspects importants, aux critères d'audit que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces critères sont issus principalement sur des saines pratiques de gestion auxquelles adhèrent les organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents le cas échéant.

Nous avons effectué notre mission d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification 3001, « Missions d'appréciation directe ». Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à obtenir des éléments probants suffisants et appropriés afin de fonder notre opinion.

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 publiées 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.

Mallette applique la 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 », 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.