



Le 4 août 2021

Madame Sylvie Parent Mairesse de la Ville de Longueuil 4250, chemin de la Savane Longueuil (Québec) J3Y 9G4

Madame la Mairesse,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), j'ai le plaisir de vous transmettre mon rapport annuel. Ce rapport devrait être déposé à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal, soit celle du 24 août 2021, et à la prochaine séance ordinaire du conseil d'agglomération, soit celle du 26 août 2021.

Ce rapport présente les résultats des travaux effectués pour l'année 2020 et inclut le rapport de l'auditeur indépendant sur l'audit des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale.

Je vous prie d'agréer, Madame la Mairesse, l'expression de mes sentiments distingués.

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil,

Guylaine Séguin, CIA, CPA, CA

Guy lame Seguin



Table des matières

Chapitre 01	3
Mot de la Vérificatrice générale	
Audits de performance	
Chapitre 02 Sécurité de l'information en mode télétravail à la Ville de Longueuil	11
Chapitre 03 Gestion de la consommation énergétique à la Ville de Longueuil	21
Chapitre 04 Gestion des projets en technologies de l'information à la Ville de Longueuil	49
Chapitre 05 Gestion contractuelle à la Ville de Longueuil	79
Chapitre 06 Gestion contractuelle à l'Office municipal d'habitation de Longueuil	121
Chapitre 07 Audit des états financiers	159
Chapitre 08 Autres travaux	163
Chapitre 09 Suivi des recommandations	171
Chapitre 10 Rapport d'activités du Bureau de la vérificatrice générale	183
Annexe A État des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale	189
Annexe B Dispositions de la <i>Loi sur les cités et villes</i> (RLRQ, chapitre C-19)	195





Table des matières

Mandat et reddition de comptes	5
Mission	6
Valeurs	6
Contenu du présent rapport	7
Remerciements	10

Mandat et reddition de comptes

Les contribuables confient des sommes importantes à l'administration municipale qui doit, en contrepartie, s'acquitter de ses responsabilités tout en s'assurant de maximiser l'utilisation de ses ressources financières, humaines et matérielles. Il en est de même pour les conseils d'administration des organismes qui font partie de son périmètre comptable ainsi que des organismes dont la municipalité nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration (organismes).

La Loi sur les cités et villes (LCV) exige que le conseil municipal de toute municipalité de 100 000 habitants et plus se dote d'un vérificateur général ou d'une vérificatrice générale, dont le mandat est de sept ans. Cette même loi définit le mandat du titulaire de ce poste et son obligation de rendre compte.

En résumé, la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil peut, dans la mesure qu'elle juge appropriée, effectuer la vérification (aussi appelée audit dans le présent rapport) des comptes et des affaires de la municipalité et de tous les organismes. Cette vérification peut prendre les trois formes suivantes:

- ▶ Vérification financière Cet audit a pour but de fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'anomalies significatives.
- ▶ Vérification de la conformité des opérations aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives Cet audit vise à s'assurer que les opérations et les activités respectent les lois, les règlements, les politiques et les directives de l'organisme visé.
- ▶ Vérification de l'optimisation des ressources Cet audit vise à s'assurer que les ressources sont gérées avec un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité.

Au plus tard le 31 août de chaque année, la Vérificatrice générale doit transmettre à la Mairesse un rapport annuel constatant les résultats de sa vérification. Ce rapport annuel vise à informer les parties prenantes, soit les contribuables, les élus ainsi que les gestionnaires de la municipalité et des organismes.



Mission

La mission du Bureau de la vérificatrice générale (Bureau) est de donner au conseil municipal et aux conseils d'administration des organismes un portrait de la qualité de l'information sur laquelle ils s'appuient pour prendre leurs décisions, ainsi que de la qualité de la gestion de la municipalité et des organismes. Les recommandations formulées permettent aux gestionnaires d'optimiser l'efficacité et l'efficience de leurs activités et d'assurer aux parties prenantes la bonne gestion des deniers publics.

Valeurs

Les valeurs du Bureau permettent d'encadrer notre quotidien et visent à assurer la qualité de nos travaux. Ces valeurs se définissent ainsi:

Intégrité

L'intégrité est d'agir avec honnêteté.

Confidentialité

La confidentialité assure que les informations que nous recueillons dans le cadre de notre travail ne sont divulguées qu'aux personnes autorisées à y avoir accès, afin de respecter le secret professionnel.

Indépendance

L'indépendance repose sur le fait que notre travail est libre de toute influence pouvant affecter notre jugement professionnel et notre objectivité.

Professionnalisme

Le professionnalisme consiste à appliquer avec rigueur les normes de certification et de contrôle, à respecter les règles de déontologie pertinentes et à exercer son jugement professionnel. Le jugement professionnel attendu consiste en ce que celui qui l'exerce possède une formation, des connaissances et une expérience qui ont contribué à lui permettre d'acquérir les compétences nécessaires pour poser des jugements raisonnables.



Contenu du présent rapport

Le rapport annuel 2020-2021 fait état des travaux complétés à la mi-juin 2021.

Le présent rapport contient les travaux suivants:

- ► Audits de performance
 - > Chapitre 2: Sécurité de l'information en mode télétravail à la Ville de Longueuil
 - > Chapitre 3: Gestion de la consommation énergétique à la Ville de Longueuil
 - > Chapitre 4: Gestion des projets en technologies de l'information à la Ville de Longueuil
 - > Chapitre 5: Gestion contractuelle à la Ville de Longueuil
 - > Chapitre 6: Gestion contractuelle à l'Office municipal d'habitation de Longueuil
- ▶ Chapitre 7: Audit des états financiers de la Ville et du Réseau de transport de Longueuil
- ▶ **Chapitre 8:** Audit de la rémunération des élus de la Ville et de la contribution à leur régime de retraite, audit d'un programme de subvention de la Société d'habitation du Québec, soit le programme Rénovation Québec, et reddition de comptes concernant les organismes qui ont reçu une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville en 2020
- ▶ **Chapitre 9:** Reddition de comptes sur le suivi des recommandations
- ▶ Chapitre 10: Rapport d'activités du Bureau
- ▶ Annexe A: État des dépenses du Bureau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020
- ▶ **Annexe B:** Extrait de la LCV qui encadre notre travail

Chapitre 2: Sécurité de l'information en mode télétravail à la Ville

La pandémie de COVID-19 (pandémie), qui a entraîné le confinement complet du Québec le 13 mars 2020, a engendré une crise sans précédent tant sur le plan sanitaire que sur le plan de la disponibilité des biens et services et de l'organisation du travail. En l'espace de quelques semaines, les directions de la Ville ont dû agir rapidement pour que les employés pouvant travailler à distance soient correctement équipés pour le faire. La généralisation du télétravail a entrainé une augmentation du volume d'informations numérisées stockées sur les réseaux informatiques et le processus d'autorisation a dû être informatisé par signature électronique.

La pandémie a, de ce fait, créé une pression sur les systèmes d'information et le travail à distance. À ce titre, la Direction des technologies de l'information (DTI) de la Ville joue un rôle prépondérant, puisqu'elle a dû équiper et soutenir tous les employés en télétravail tout en continuant l'exploitation sécurisée des systèmes.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville a mis en place des mesures de sécurité pour protéger l'information confidentielle et les renseignements personnels dans le cadre des activités effectuées en télétravail par ses employés ainsi que des mesures pour assurer la disponibilité et l'intégrité des services en télétravail.



Chapitre 3: Gestion de la consommation énergétique à la Ville

La Ville est propriétaire d'un important parc d'environ 200 bâtiments, qui comprend des bâtiments de nature locale, par exemple, des arénas, des piscines, des bibliothèques, des chalets de parcs, des ateliers municipaux et des bureaux administratifs et culturels, ainsi que des bâtiments de nature d'agglomération, soit des postes de police, des casernes de pompiers et des infrastructures d'eau qui incluent un centre d'épuration des eaux usées avec ses stations de pompage, des usines de production d'eau potable, une station de pompage d'eau brute et des réservoirs d'eau potable.

Pour l'année 2019, la facture énergétique relative à l'ensemble des bâtiments totalise environ 11,7 M\$, dont la majeure partie est attribuable à l'électricité.

L'objectif de cet audit était de s'assurer que des mesures d'efficacité énergétique sont mises en place dans les bâtiments et les autres infrastructures de la Ville en vue de réduire les coûts d'énergie.

Chapitre 4: Gestion des projets en technologies de l'information à la Ville

Peu d'organisations peuvent aujourd'hui œuvrer sans l'utilisation des technologies de l'information (TI), qui sont au cœur de leurs opérations. De ce fait, les différents services offerts par les villes sont intimement liés au développement de leurs capacités en TI. Les systèmes d'information leur sont donc primordiaux puisqu'à l'aide de ceux-ci, elles sont en mesure de rendre les différents services dont elles ont la responsabilité et de rejoindre leurs citoyens en cette ère numérique.

Actuellement, plusieurs projets en TI sont réalisés à la Ville. Le Programme triennal des immobilisations (PTI) 2020-2022 prévoit des dépenses de 640 M\$ sur 3 ans, incluant des dépenses de 27,4 M\$ en développement des TI et de la communication.

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville effectue une gestion performante des projets en TI et que les décisions des responsables sont conformes aux directives de la Ville, notamment en ce qui a trait à la sélection des projets.



Chapitre 5: Gestion contractuelle à la Ville

Le bon déroulement des activités d'une ville et les services à offrir aux citoyens requièrent de nombreuses acquisitions de biens et services par cette dernière. Ces acquisitions sont diversifiées et leur coût peut varier de quelques dollars jusqu'à plusieurs millions de dollars en investissements dans des projets majeurs.

La Direction de l'approvisionnement et les directions requérantes sont responsables de l'ensemble du processus de gestion contractuelle. Pour l'année 2019, les acquisitions de plus de 25 000 \$ ont totalisé 229,6 M\$ alors que pour les 8 premiers mois de 2020, elles ont représenté 258,5 M\$.

L'objectif de l'audit était de s'assurer que les ressources humaines, matérielles et financières sont gérées avec un souci d'économie; les contrôles sont en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels et de conformité à un niveau acceptable; les décisions prises par les gestionnaires respectent les lois, les règlements ainsi que les politiques et procédures administratives en vigueur; le suivi des contrats en vigueur est suffisamment rigoureux pour obtenir les biens et services qui font l'objet de ces contrats; et les règles et les pratiques appliquées en période de pandémie en matière de gestion contractuelle soutiennent efficacement l'acquisition des biens et services requis en temps opportun et à un prix juste.

Chapitre 6: Gestion contractuelle à l'OMHL

L'OMHL administre des immeubles d'habitation à loyer modique pour des personnes à faible revenu. Les dépenses de biens et services au cours de l'exercice financier 2019 ont totalisé un peu plus de 22 M\$ et celles de l'exercice financier 2020, un peu plus de 20 M\$. La presque totalité des contrats octroyés sont liés à des activités d'entretien et de rénovation des 55 immeubles détenus et gérés par l'OMHL.

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que l'OMHL octroie des contrats conformément aux exigences légales et règlementaires en vigueur ainsi qu'aux bonnes pratiques de gestion dans le domaine, tout en favorisant une saine concurrence et des économies de coûts et qu'elle a mis en place les mécanismes nécessaires pour assurer une gestion performante (efficace et efficiente) de l'exécution de contrats.



Chapitre 9: Reddition de comptes sur le suivi des recommandations

Chaque année, le Bureau effectue le suivi des recommandations qui ont été faites dans des rapports d'audit publiés antérieurement, mais qui n'ont pas encore été appliquées. Le Bureau effectue trois suivis des recommandations sur une période de cinq ans pour chaque rapport émis, soit après un an, trois ans et cinq ans suivant l'émission du rapport.

Le taux d'application des recommandations des rapports émis est de 21 % (33 % en 2019-2020) après un an, de 73 % (53 % en 2019-2020) après trois ans et de 63 % (74 % en 2019-2020) après cinq ans.

Par rapport aux échéanciers prévus, la plupart des recommandations des rapports émis depuis un an respectent le délai de réalisation. Toutefois, ceci n'est pas le cas pour les recommandations d'un rapport émis depuis trois ans et des recommandations de sept rapports émis depuis cinq ans. La pandémie peut expliquer une partie de ces retards. Le Bureau réitère aux directions concernées l'importance de mettre en œuvre ses plans d'action dans un délai raisonnable.

Remerciements

Je tiens à remercier mon équipe pour son excellent travail, son professionnalisme, sa rigueur et son agilité soutenue, surtout dans le contexte de télétravail depuis plus d'un an.

Également, je remercie les consultants qui nous ont accompagnés dans l'exécution de différents mandats, ainsi que les membres de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.

Finalement, le Bureau souhaite souligner l'excellente collaboration obtenue du personnel de la Ville et des organismes à l'occasion des divers travaux effectués.

Remarque:

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.







Table des matières

Contexte	13
Objectif de l'audit	15
Étendue de l'audit et résumé du travail effectué	16
Conclusion	17
Pratiques positives	18
Annexe - Critères d'audit	19

Contexte

La pandémie de COVID-19 (pandémie), qui a entraîné le confinement complet du Québec le 13 mars 2020, a engendré une crise sans précédent tant sur le plan sanitaire, que sur le plan de la disponibilité des biens et services et de l'organisation du travail. En l'espace de quelques semaines, les directions de la Ville ont dû agir rapidement pour que les employés pouvant travailler à distance soient correctement équipés pour le faire.

Les directions de la Ville de Longueuil (Ville) ont dû réorganiser leurs processus d'affaires et réaffecter des activités et des ressources, certaines tâches se prêtant moins bien au télétravail et certaines informations n'ayant pas pu être numérisées. Si la plupart des directions ont surtout connu des difficultés de connectivité technologique, quelques-unes ont vu leurs processus d'affaires réellement touchés. Par exemple, la Direction de l'évaluation a dû modifier son processus d'inspection de certains types de bâtiments en ayant recours à des moyens alternatifs tels que le publipostage de formulaires que les citoyens remplissent manuellement. La Direction des services juridiques, quant à elle, a adapté son processus de perception des amendes à la Cour municipale. D'autres directions sont d'avis que l'impact a été minimisé et n'ont pas vécu d'enjeux particuliers relatifs à leurs processus d'affaires ou avaient déjà en cours un projet de numérisation qui a été devancé. On le voit, l'impact et les enjeux ont été très différents d'une direction à l'autre. Tous s'accordent cependant sur le fait que la généralisation du télétravail a entrainé une augmentation du volume d'informations numérisées stockées sur les réseaux informatiques et que le processus d'autorisation a dû être informatisé par signature électronique.

La pandémie a de ce fait créé une pression sur les systèmes d'information et le travail à distance. À ce titre, la Direction des technologies de l'information (DTI) de la Ville joue un rôle prépondérant, puisqu'elle a dû équiper et soutenir tous les employés en télétravail tout en continuant l'exploitation sécurisée des systèmes.

Au 16 juillet, on comptait 1 332 personnes équipées pour le télétravail. Les problèmes de connectivité, d'intégration des différents logiciels et de performance réseau étaient dans l'ensemble presque tous résolus, même si une minorité d'employés travaillent encore avec une configuration non recommandée et que certains sont encore limités par la capacité du réseau de leur domicile.

La DTI a dû continuer à assurer la disponibilité des infrastructures et des applications technologiques, gérer l'approvisionnement urgent en équipements mobiles des employés en télétravail du jour au lendemain, configurer leurs postes et accompagner les employés dans leur connectivité à distance par le biais de son centre de services 7111, largement sollicité.



La stratégie de la DTI a beaucoup été axée sur le maintien de la disponibilité des services pendant cette première phase de la pandémie, ainsi que sur la protection des systèmes d'information de la Ville, sous la gouverne du Chef cybersécurité.

Une augmentation exponentielle de la cybercriminalité et des fraudes financières a été notée ces dernières années. Avec la pandémie, le nombre de cyberattaques et de rançongiciels s'est aggravé, visant le secteur public en priorité. À ce titre, la DTI a priorisé la sécurité et concentré ses efforts de sécurité sur le risque d'intrusion externe pendant cette première période. Elle avait d'ailleurs déjà rehaussé ses moyens de protection à la suite de l'attaque informatique survenue à la Ville à l'automne 2019. Quand est survenue la pandémie, la DTI a rapidement renforcé la sécurité des accès distants en généralisant la double authentification et la connexion par réseau virtuel privé aux 1 332 employés devant travailler à distance. Elle a émis de nombreuses consignes de sécurité et un curriculum de sensibilisation destiné aux salariés est en cours de déploiement. Une feuille de route de cybersécurité a été formalisée et de nombreuses initiatives sont à venir, comme le déploiement d'Office 365, la virtualisation des postes de travail et la refonte du système de gestion des incidents avec le logiciel Service Now, initiatives qui renforceront également le niveau de sécurité de la Ville.

Le télétravail comporte sa part de risques qui viennent s'ajouter aux risques traditionnels des systèmes d'information. Des mesures de sécurité additionnelles doivent donc être mises en place pour le travail à distance, afin d'empêcher des auteurs malveillants d'exploiter les vulnérabilités des systèmes ou d'empêcher les salariés de commettre dans l'urgence des erreurs qui pourraient créer un dysfonctionnement des systèmes ou porter atteinte à la confidentialité des renseignements personnels. Le télétravail voit également un report de la confidentialité des dossiers stockés habituellement dans les locaux des organismes, vers la sécurité physique du domicile. Avec l'augmentation de la numérisation des processus de travail, c'est un report de la confidentialité dans les courriels et les répertoires partagés qui est observé.

La sécurité des systèmes d'information, incluant la sécurité physique des informations, comme l'indique la norme ISO 27001, est la responsabilité de tous et la DTI ne peut pas gérer seule les risques engendrés par une mauvaise utilisation des systèmes et des applications.

La Direction générale et l'ensemble des directions ont un rôle important à jouer en ce qui a trait à l'identification de risques particuliers en condition de télétravail, à la sensibilisation de leurs équipes et à la communication des nouvelles mesures à mettre en place tout comme sur le plan des incidents devant être rapportés à la haute direction.



Objectif de l'audit

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la sécurité de l'information en mode télétravail. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

Cet audit avait pour objectifs de s'assurer que la Ville a mis en place des mesures de sécurité pour protéger l'information confidentielle et les renseignements personnels dans le cadre des activités effectuées en télétravail par ses employés ainsi que des mesures pour assurer la disponibilité et l'intégrité des services en télétravail, plus précisément:

- que les contrôles sont en place en vue de ramener les principaux risques d'atteinte à la sécurité à un niveau acceptable;
- que les décisions prises par les gestionnaires pendant la première phase de la pandémie (mi-mars à septembre) et relatives à la sécurité des systèmes d'information respectent les lois, les règlements, les politiques, les procédures administratives ainsi que les bonnes pratiques en la matière;
- que les ressources humaines et matérielles nécessaires au télétravail au sein de la DTI ont été gérées au mieux dans les circonstances et sont prévues pour permettre un fonctionnement efficace et prolongé des conditions de télétravail.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, 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 (voir annexe).

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1, du *Manuel de CPA Canada – 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 règlementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.



Étendue de l'audit et résumé du travail effectué

L'audit a eu lieu de juin à octobre 2020 et a couvert la période du 13 mars au 2 octobre 2020. Il a été effectué avec la collaboration d'une spécialiste dans le domaine et a porté sur les éléments suivants:

- la capacité de la Ville à équiper ses employés pour le télétravail et à fournir la puissance informatique nécessaire au télétravail;
- ▶ la gouvernance de la sécurité « mobile » à la Ville, incluant les rôles et les responsabilités ainsi que les indicateurs de gestion des risques liés aux systèmes d'information;
- le caractère suffisant et approprié
 - > des contrôles d'accès à distance au réseau de la Ville;
 - > des moyens utilisés pour sensibiliser les employés aux risques d'atteinte à la sécurité de l'information en mode télétravail;
 - des moyens de protection de la confidentialité de l'information en télétravail incluant les accès physiques et logiques aux documents; des moyens de prévention à l'égard du risque de modification inopinée des configurations et de changements non prévus aux systèmes, aux applications et aux données;
- ▶ le respect des lois, des règlements, des politiques, des directives et des procédures administratives en vigueur;
- l'efficacité
 - > des systèmes de sauvegarde et de relève notamment vis-à-vis d'un nouveau pic pandémique et le risque d'absence massive de personnel;
 - > des mesures de détection des vulnérabilités sur le réseau informatique;
 - > du processus de gestion des incidents sur les systèmes d'information;
- la compréhension et l'adoption de bonnes pratiques de sécurité par les employés en télétravail.

Le plan de continuité des activités ainsi que le plan de relève informatique ont été exclus de l'audit.

Les principaux procédés d'audit suivants ont été utilisés:

- examen d'un échantillon d'incidents/requêtes et de demandes de changement traités par le Centre de services 7111 du 13 mars au 10 juillet 2020;
- revue du budget de sécurité, de la feuille de route de cybersécurité, des directives de sécurité existantes et projetées;
- revue des correctifs de sécurité appliqués et de la liste des serveurs à migrer;



- entretiens avec les directeurs généraux adjoints et avec plusieurs intervenants d'un échantillon de direction;
- ▶ rapprochement d'un échantillon d'accès logiques sur le réseau avec les arrivées et départs survenus à la Ville au cours de la période du 13 mars au 10 juillet 2020;
- revue de la liste des personnes ayant accès au réseau privé virtuel (RPV) en date du 16 juillet 2020 et du 15 septembre 2020;
- revue de la liste des personnes sans jeton d'authentification au 15 septembre 2020;
- revue des consignes de sécurité distribuées au personnel pendant la période du 13 mars au 30 septembre 2020;
- examen des processus et procédures de sécurité applicables tels que les processus de gestion du changement, de gestion des incidents et de gestion des configurations, ainsi que des rapports de vulnérabilités sur les serveurs;
- revue des accès physiques aux salles des serveurs et de quelques inventaires de périphériques mobiles gérés par les directions;
- ▶ sondage réalisé du 24 septembre au 2 octobre 2020 auprès d'un échantillon de 146 employés de la Ville portant sur les mesures de sécurité de l'information en mode télétravail.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à l'audit pour leur grande collaboration tout au long du mandat.

Conclusion

Le télétravail n'a pas fragilisé la posture de sécurité de la Ville, mais le contexte socio-économique externe actuel accroît la probabilité de tentatives de cyberattaques et expose davantage les vulnérabilités antérieures à la pandémie. Par ailleurs, l'attrait du système d'information interne a augmenté du fait de la forte numérisation des dossiers de travail. Il devient donc nécessaire d'être encore plus vigilant et diligent que d'habitude.

En sus du risque externe, le télétravail peut aussi offrir des fenêtres d'opportunités qui n'existaient pas auparavant à certains employés qui voudraient commettre des actes illicites. De ce point de vue, la stratégie de sécurité actuelle devrait être renforcée pour tenir compte de ce scénario.

Pour des raisons de sécurité, nous ne présentons pas dans ce rapport l'ensemble du résultat des travaux effectués. Toutefois, nos observations et nos recommandations ont été présentées et discutées avec la Ville. Pour chacune de nos recommandations, des commentaires et des plans d'action ont été obtenus et des responsables et des échéanciers de mise en œuvre ont été identifiés.



Pratiques positives

Au cours de cet audit, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- La Ville dispose d'une Politique globale de sécurité de l'information, de différentes directives relatives à la sécurité, dont une bonne directive relative aux accès logiques, et d'un registre des risques qui s'inscrit dans sa Politique de gestion intégrée des risques, ce qui démontre le soutien de la part de la Direction générale de la Ville.
- ▶ La DTI dispose d'une vision claire de sa posture de sécurité et a déjà dressé sa feuille de route de cybersécurité 2020-2022. Ses actions sont actuellement concentrées sur la mise en œuvre des mesures, une première étape d'identification des risques principaux ayant déjà été menée.
- ▶ Au sein de la DTI, la Ville dispose d'un chef de la sécurité de l'information et une deuxième ressource s'ajoutera à la mi-novembre 2020, ce qui renforce ses moyens de lutte et de coordination en matière de sécurité.
- ▶ Dès le début de la pandémie, la Ville a renforcé ses moyens d'authentification en généralisant l'authentification à deux facteurs, devançant le projet initialement prévu en 2021 et rehaussant ainsi d'un cran la difficulté d'accès au réseau de la Ville.
- ▶ Depuis le début, l'accent a été mis sur la sensibilisation. De nombreux communiqués ont été adressés aux employés concernant les risques de rançongiciels et la nécessité de protéger les informations personnelles. Un site intranet spécial de communications liées à la COVID-19 a été mis en place. Un programme complet de sensibilisation sur la sécurité de l'information sera également mis en place à l'automne 2020. Aussi, les résultats du sondage effectué montrent une assez bonne sensibilisation des utilisateurs.
- ▶ À la suite de la cyberattaque survenue à l'automne 2019, la DTI a mis en place un nouveau système de protection contre les logiciels malicieux; elle a aussi fait effectuer un diagnostic complet de la cybersécurité et a mis en place une feuille de route dont elle a précipité le déploiement en raison de la pandémie. Des balayages de vulnérabilités vis-à-vis des risques d'intrusion externe sont effectués tous les mois.



Tritères d'audit

Nous avons élaboré nos critères d'audit en nous inspirant des normes établies par l'Association d'Audit et de Contrôle des Systèmes d'Information (ISACA) et des standards de sécurité établis par l'institut américain des normes et de la technologie (en anglais, *National Institute of Standards and Technology* ou NIST), ainsi que des meilleures pratiques dans le domaine (ISO 27001).

CRITÈRE Nº 1

La gouvernance de la sécurité des systèmes d'information permet de détecter et de contenir les risques d'atteinte à la sécurité.

CRITÈRE Nº 2

Les mesures sont en place pour maintenir la disponibilité des services informatiques.

CRITÈRE Nº 3

Les mesures sont en place pour garantir l'intégrité des données.

CRITÈRE Nº 4

Une stratégie efficace de lutte contre la fraude informatique et le vol des renseignements personnels, des informations confidentielles et des équipements informatiques est en place.

CRITÈRE Nº 5

La stratégie, incluant la communication, de protection des renseignements personnels et de la confidentialité de l'information est efficace.

CRITÈRE Nº 6

Les mesures pour détecter, prévenir et limiter l'impact des intrusions sur le réseau informatique sont efficaces.





Gestion de la consommation énergétique

Le 22 février 2021

CONTEXTE

La Ville de Longueuil (Ville) est propriétaire d'un important parc d'environ 200 bâtiments, qui comprend des bâtiments de nature locale, par exemple, des arénas, des piscines, des bibliothèques, des chalets de parcs, des ateliers municipaux et des bureaux administratifs et culturels, ainsi que des bâtiments de nature d'agglomération, soit des postes de police, des casernes de pompiers et des infrastructures d'eau qui incluent un centre d'épuration des eaux usées avec ses stations de pompage, des usines de production d'eau potable, une station de pompage d'eau brute et des réservoirs en eau potable.

Pour l'année 2019, la facture énergétique relative à l'ensemble des bâtiments totalise environ 11,7 millions de dollars, dont la majeure partie est attribuable à l'électricité.

OBJECTIF DE L'AUDIT

L'objectif de l'audit était de s'assurer que des mesures d'efficacité énergétique sont mises en place dans les bâtiments et autres infrastructures de la Ville en vue de réduire les coûts d'énergie.

CONCLUSION

À la suite du travail effectué, nous concluons que les mesures d'efficacité énergétique mises en place dans les bâtiments municipaux et les infrastructures d'eau à la Ville en vue de réduire les coûts d'énergie devraient être améliorées.

Afin d'assurer une performance optimale en énergie des bâtiments, il faudrait mettre en place un plan directeur en gestion de l'énergie ainsi que des objectifs mesurables et atteignables en réduction de la consommation. De plus, un responsable de la gestion de l'énergie devrait être désigné pour développer des stratégies d'efficacité énergétique.

En ce qui a trait aux projets du plan triennal d'immobilisations (PTI) comprenant un volet énergétique, des objectifs précis et mesurables d'efficacité énergétique devraient être énoncés dans les programmes fonctionnels techniques lors de la planification des projets.

Il faudrait évaluer la mise en place d'un processus d'analyse du cycle de vie des projets et de fonds constitués des économies réalisées en matière de frais d'exploitation en énergie et générées par les différents projets comprenant un volet énergétique au PTI.



En ce qui a trait aux mesures en continu relatives à la consommation énergétique, la Direction des biens immobiliers (DBI) et la Direction de la gestion des eaux (GDE) devraient cibler annuellement les bâtiments municipaux et les infrastructures d'eau ayant le plus faible facteur d'utilisation. Lorsque celui-ci est faible pour un bâtiment municipal ou une infrastructure d'eau, cela signifie que la Ville fait une demande de puissance importante durant le mois, mais ne l'utilise que pendant un faible nombre d'heures. De plus, une étude de rentabilité comprenant l'ajout de stratégies pour abaisser la pointe électrique en hiver ou en été devrait être faite.

Un suivi périodique du facteur de puissance devrait être effectué afin de cibler les bâtiments municipaux et les installations d'eaux usées où ce facteur n'est pas performant et engendre des pénalités. Une analyse coûts-bénéfices concernant l'ajout de condensateurs aux entrées électriques ou près d'équipements importants devrait être considérée.

Une étude devrait être effectuée à la DBI relativement à la mise en place d'un programme de suivi à distance des bâtiments municipaux visant à optimiser les séquences de contrôle des systèmes mécaniques sans nuire à l'exploitation des bâtiments et au confort des occupants. La documentation des modifications apportées aux séquences de contrôle des systèmes mécaniques devrait être tenue et mise à la disposition des techniciens responsables de chaque bâtiment.

De plus, un système permettant de modifier les horaires de fonctionnement des systèmes mécaniques selon les besoins réels d'occupation de chaque bâtiment devrait être privilégié. L'installation de détecteurs de présence reliés à l'éclairage et à la ventilation dans certaines installations devrait être évaluée pour générer des économies d'énergie.

Par ailleurs, la DBI devrait établir la liste des bâtiments ayant le plus grand potentiel d'économie d'énergie pour réaliser un projet de remise au point des systèmes mécaniques (RCx).

Enfin, en ce qui a trait au suivi des coûts d'énergie, la division de l'entretien des biens immobiliers et la division des eaux usées devraient mettre en place des indicateurs de gestion afin de suivre l'historique et l'évolution des coûts d'énergie des bâtiments municipaux et des infrastructures d'eau.



Table des matières

Contexte	25
Objectif de l'audit	27
Étendue de l'audit et résumé du travail effectué	28
Conclusion	29
Pratiques positives	31
Observations et recommandations	32
3.1 Cadre de gestion	32
Plan directeur en gestion de l'énergie	32
Critères pour la planification des projets au PTI comprenant un volet énergétique	33
Analyse du cycle de vie des projets au PTI comprenant un volet énergétique	34
3.2 Mécanismes pour réduire les coûts liés à la consommation énergétique	35
Analyse de la pointe de la demande électrique et du facteur d'utilisation	35
Analyse du facteur de puissance	37
Programme d'optimisation des séquences de contrôle des systèmes à distance	38
Documentation des modifications des séquences de contrôle des bâtiments	39
Revue des horaires de fonctionnement des systèmes mécaniques	39
Fonctionnement des systèmes de ventilation et d'éclairage durant une période prolongée d'inoccupation	40
Projets de remise au point des systèmes mécaniques (RCx) dans les bâtiments	42
Éclairage des stationnements extérieurs des bâtiments durant la nuit	43
3.3 Contrôle des coûts d'énergie	44
Suivi des coûts pour les bâtiments municipaux	44
Suivi des coûts pour les infrastructures d'eau	45
Compteurs et sous-compteurs	46
Annexe - Critères d'audit	48



Contexte

La Ville de Longueuil (Ville) est propriétaire d'un important parc d'environ 200 bâtiments, qui comprend des bâtiments de nature locale, par exemple, des arénas, des piscines, des bibliothèques, des chalets de parcs, des ateliers municipaux et des bureaux administratifs et culturels, ainsi que des bâtiments de nature d'agglomération, soit des postes de police, des casernes de pompiers et des infrastructures d'eau qui incluent un centre d'épuration des eaux usées avec ses stations de pompage, des usines de production d'eau potable, une station de pompage d'eau brute et des réservoirs d'eau potable.

La facture énergétique pour l'année 2019 totalise environ 11,7 millions de dollars et la principale source d'énergie est l'électricité, une dépense totalisant 10,9 millions de dollars. La Direction des biens immobiliers et la Direction de la gestion des eaux utilisent l'outil Hélios qui permet de colliger toutes les factures d'électricité et de gaz naturel relatives aux bâtiments de nature locale et d'agglomération et de générer des indicateurs dressant un portrait de la consommation énergétique des bâtiments.

Certains projets faisant partie du plan triennal d'immobilisations (PTI) 2020-2021-2022 ont un volet énergétique et sont en cours, par exemple, la construction d'une nouvelle caserne de pompiers et d'un nouveau centre aquatique, l'installation de variateurs de vitesse sur les pompes de distribution d'eau potable, le remplacement de pompes par des modèles plus performants à une station de pompage des eaux usées, ainsi que le projet de remplacement des lampadaires de rue par des lampadaires à DEL. De plus, avec la pandémie, il est prévu de mieux outiller certains employés de la Ville en remplaçant leurs postes de travail par des portatifs qui consomment moins d'énergie.

Responsabilités de parties prenantes

Les principales responsabilités concernant la gestion de la consommation énergétique se détaillent comme suit :

- ▶ la Direction des biens immobiliers (DBI) est responsable de la planification de tous les projets reliés aux bâtiments municipaux et de leur maintenance et des projets reliés à l'enveloppe des bâtiments pour les infrastructures en eaux figurant au PTI et de la maintenance de ceux-ci. Cette direction comprend trois divisions :
 - la division de la planification immobilière est responsable de l'amorce des projets aux fins de planification des systèmes pour les bâtiments de nature locale et d'agglomération.
 Les études faites par des professionnels en amont permettent de recommander des solutions et des systèmes d'efficacité énergétique;
 - > la division de la gestion des projets réalise les projets figurant au PTI;



- la division de l'entretien des biens immobiliers gère les contrats de maintenance des systèmes mécaniques des bâtiments municipaux de nature locale et d'agglomération, à l'exception des infrastructures d'eaux usées et d'eau potable. De plus, les techniciens mécaniques préparent les devis de maintenance, contrôlent les systèmes mécaniques des bâtiments et effectuent sur une base sporadique des analyses de coûts d'énergie des bâtiments;
- ▶ la division de l'ingénierie industrielle, sous la Direction du génie, planifie les projets majeurs relatifs aux infrastructures d'eaux usées et d'eau potable, tels que le remplacement des pompes par des équipements ayant une performance plus efficace;
- ▶ la Direction de la gestion des eaux (GDE) comprend, entre autres, la division des eaux usées et la division de l'eau potable:
 - > la division des eaux usées supervise le contrat d'impartition du centre d'épuration des eaux usées et des stations de pompage, qui englobe, entre autres, le contrôle et la maintenance des systèmes mécaniques des bâtiments;
 - > la division de l'eau potable est responsable de l'exploitation (contrôle et suivi) des usines, des prises d'eau brute, de même que des réservoirs et des équipements qui s'y rattachent. Elle est responsable de la maintenance préventive telle que le changement des filtres et le nettoyage des composantes et gère les contrats de maintenance en impartition pour les tâches plus spécialisées. Cette division effectue mensuellement une analyse de l'évolution des coûts d'énergie des sites d'eau potable pour y déceler tout cas de surconsommation.

Tarifs d'électricité des compteurs de la Ville

Notons qu'Hydro-Québec dispose de différents tarifs d'électricité pour les immeubles commerciaux, institutionnels et industriels. À ce titre, le tarif général (G) s'applique à la majorité des bâtiments municipaux de nature locale et d'agglomération, alors que le tarif de clientèle de moyenne puissance (M) s'applique à certains bâtiments municipaux et aux infrastructures d'eau, en raison de leur plus forte demande en kilowattheure (kWh) consommé et de la puissance appelée en kilowatt (kW).

Nouvelle règlementation sur l'efficacité énergétique des bâtiments au Code de construction du Québec

Le 27 juin 2020, un nouveau chapitre du Code de construction portant sur l'efficacité énergétique des bâtiments est entré en vigueur et une période de transition de 18 mois est prévue, soit jusqu'au 27 décembre 2021, pour appliquer les nouvelles mesures. Ce chapitre vise, entre autres, à améliorer la performance énergétique des nouvelles constructions. Les nouvelles mesures portent sur l'isolation des murs, des toits et des planchers, la performance thermique des portes et fenêtres, l'isolation thermique des conduites et le calorifugeage de la tuyauterie, la puissance d'éclairage intérieur et extérieur ainsi que la récupération de chaleur dans les installations de chauffage de ventilation et de conditionnement d'air.

Pour tous les projets au PTI dont la construction commencera après le 28 décembre 2021, il sera obligatoire de respecter cette nouvelle règlementation.



Certification des bâtiments en matière de consommation énergétique

Dans une optique d'amélioration continue de la gestion de la consommation énergétique, il existe des accréditations sur base volontaire telles que le programme Boma Best, la certification LEED et le programme Energy Star que les propriétaires d'immeubles peuvent intégrer dans la gestion quotidienne de leur parc immobilier. Malgré qu'il existe un coût à adhérer à ces programmes, ces certifications engendrent des économies substantielles et une visibilité citoyenne.

Statut des principaux projets en cours à la date de l'audit

Cette section porte sur les principaux projets en lien avec l'efficacité énergétique en cours à la date de notre audit :

- ▶ Un mandat a été octroyé à une firme d'architectes pour l'élaboration d'un plan directeur corporatif des espaces à bureaux. Avec le télétravail, la Ville veut optimiser l'utilisation des espaces à bureaux considérant que cette pratique sera de plus en plus fréquente.
- ▶ Un audit des bâtiments municipaux est en cours afin d'établir les caractéristiques de chaque bâtiment, de dresser l'inventaire des composantes et de déterminer leur cote de vétusté. Les informations recueillies seront intégrées dans l'outil GMAO (gestion de maintenance assistée par ordinateur) afin de connaître l'état du parc immobilier, de cibler le déficit de maintien d'actifs et d'y jumeler les tâches de maintenance des composantes de chaque bâtiment.
- L'implantation d'un calendrier de maintenance avec l'outil GMAO est en cours pour les équipements de procédés à la division de l'eau potable. Il est prévu d'intégrer la maintenance des systèmes mécaniques des bâtiments dans l'outil GMAO après que la maintenance des équipements de procédés sera intégrée à cet outil.

Objectif de l'audit

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé un audit de performance sur la gestion de la consommation énergétique. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de mission de certification (NCMC) 3001 ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que des mesures d'efficacité énergétique sont mises en place dans les bâtiments et autres infrastructures de la Ville en vue de réduire les coûts d'énergie.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, 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 (voir annexe).



La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1 du *Manuel de CPA Canada – Certification* et, en conséquence, maintient un système de contrôle de 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 règlementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Étendue de l'audit et résumé du travail effectué

L'audit a été réalisé de mai à octobre 2020 et a porté sur les principaux éléments suivants :

- le cadre de gestion et les rôles et responsabilités;
- l'analyse de projets au PTI comprenant un volet d'efficacité énergétique;
- les mécanismes en continu pour réduire la consommation énergétique;
- ▶ l'existence d'un programme d'entretien préventif des principales composantes des systèmes mécaniques des bâtiments municipaux et autres infrastructures de la Ville;
- le suivi de la facturation et de l'évolution de la consommation d'énergie;
- le suivi pour évaluer les meilleures économies en matière de tarifs d'électricité.

Notons que la gestion des contrats d'impartition en maintenance pour les systèmes mécaniques des bâtiments municipaux et des infrastructures d'eau, ainsi que le suivi des maintenances préventives effectuées en régie n'étaient pas couverts par cet audit.

Les principaux procédés d'audit suivants ont été utilisés:

- ▶ analyse des rôles et responsabilités et entretiens avec les principaux intervenants impliqués dans la gestion de la consommation énergétique à la DBI et à la GDE;
- visite de neuf bâtiments municipaux, de deux stations de pompage d'eaux usées, d'une usine de production d'eau potable et d'un réservoir d'eau potable, en compagnie de techniciens mécaniques responsables de ces sites afin d'évaluer les mécanismes de contrôle en continu pour les composantes des systèmes des bâtiments et leur maintenance;
- discussion avec la GDE, relativement à l'analyse et au contrôle de la demande en énergie des sites d'eau, ainsi qu'au fonctionnement des pompes;
- prise de connaissance de deux projets prévus au PTI en lien avec l'efficacité énergétique;



- > analyse des dépenses en énergie d'un échantillon de bâtiments avec l'outil Hélios;
- analyse des mécanismes de suivi des coûts d'énergie en place, afin de déceler toute surconsommation et des économies au niveau des tarifs d'électricité;
- analyse des bonnes pratiques, avec la collaboration de deux ingénieurs spécialisés dans le domaine de l'efficacité énergétique.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à l'audit pour leur collaboration tout au long de cette mission.

Conclusion

À la suite du travail effectué, nous concluons que les mesures d'efficacité énergétique mises en place dans les bâtiments municipaux et les infrastructures d'eau à la Ville en vue de réduire les coûts d'énergie devraient être améliorées.

Cadre de gestion

Afin d'assurer une performance optimale en énergie des bâtiments, il faudrait mettre en place un plan directeur en gestion de l'énergie ainsi que des objectifs mesurables et atteignables en réduction de la consommation et préciser les mesures à prendre et les suivis qui devraient être effectués.

De plus, un responsable de la gestion de l'énergie devrait être désigné pour développer des stratégies d'efficacité énergétique, partager les mesures de contrôle des systèmes mécaniques des bâtiments, élaborer des outils pour le suivi des coûts d'énergie et bonifier le partage d'expertise entre les équipes.

En ce qui a trait aux projets du PTI comprenant un volet énergétique, des objectifs précis et mesurables d'efficacité énergétique devraient être énoncés dans les programmes fonctionnels techniques lors de la planification des projets, et ces objectifs devraient être intégrés au plan directeur en gestion de l'énergie.

Puisque les mesures d'efficacité énergétique pour les projets au PTI sont rentables à long terme, il faudrait évaluer la mise en place d'un processus d'analyse de leur cycle de vie et de fonds en efficacité énergétique constitués des économies réalisées en matière de frais d'exploitation en énergie et générées par les différents projets en énergie au PTI.

Mesures en continu relatives à la consommation énergétique

La DBI et la GDE devraient cibler annuellement les bâtiments municipaux et les infrastructures d'eau ayant le plus faible facteur d'utilisation. Lorsque celui-ci est faible pour un bâtiment municipal ou une infrastructure d'eau, cela signifie que la Ville fait une demande de puissance importante durant le mois, mais ne l'utilise que pendant un faible nombre d'heures.



Une étude de rentabilité comprenant l'ajout de stratégies pour abaisser la pointe électrique en hiver ou en été devrait être faite, soit par l'ajout d'un système de délestage de charges ou par l'ajout de contrôles en augmentant des démarrages séquentiels le matin. De plus, le remplacement des pompes de distribution à débit fixe par des pompes plus efficaces devrait être considéré.

Il est recommandé de faire un suivi périodique du facteur de puissance pour les installations au tarif M afin de cibler les bâtiments municipaux et les installations d'eaux usées où ce facteur n'est pas performant et engendre des pénalités. Une analyse coûts-bénéfices concernant l'ajout de condensateurs aux entrées électriques ou près d'équipements importants devrait être considérée afin d'éviter ces pénalités.

Une étude devrait être effectuée à la DBI relativement à la mise en place d'un programme de suivi à distance des bâtiments municipaux visant à optimiser les séquences de contrôle des systèmes mécaniques sans nuire à l'exploitation des bâtiments et au confort des occupants. Un processus de documentation des modifications apportées aux séquences de contrôle des systèmes mécaniques des bâtiments devrait être tenu et les archives de ces modifications devraient être mises à la disposition de tous les techniciens mécaniques responsables de chaque bâtiment.

De plus, un système permettant de modifier les horaires de fonctionnement des systèmes mécaniques selon les besoins réels d'occupation de chaque bâtiment est privilégié. L'installation de détecteurs de présence reliés à l'éclairage et à la ventilation dans certaines installations devrait être évaluée pour générer des économies d'énergie.

Par ailleurs, la DBI devrait établir la liste des bâtiments dont les systèmes offrent le plus grand potentiel d'économie d'énergie pour réaliser un projet de remise au point des systèmes mécaniques (RCx).

Suivi des coûts d'énergie

La division de l'entretien des biens immobiliers et la division des eaux usées devraient mettre en place des indicateurs de gestion afin de suivre l'historique et l'évolution des coûts d'énergie des bâtiments municipaux et des infrastructures d'eau; elles devraient aussi tenir un fichier de tous les cas de surconsommation d'énergie. Afin de faciliter le suivi des coûts d'énergie, une réaffectation budgétaire des coûts d'électricité de certains sites entre la division de l'entretien des biens immobiliers et la GDE devrait être considérée.

Enfin, il faudrait dresser l'inventaire des stationnements municipaux sans activités de nuit qui sont éclairés, afin d'évaluer le bien-fondé d'un tel éclairage. L'installation de minuteries sur les cellules photoélectriques devrait être évaluée dans le but de réduire la consommation énergétique.



Pratiques positives

Au cours de l'audit, nous avons observé des pratiques positives en vue de réduire la consommation énergétique :

- les techniciens mécaniques rencontrés lors des visites de bâtiments ont une bonne expertise en contrôles de bâtiment et en gestion des systèmes mécaniques. Ils disposent d'une bonne connaissance quant au type de système de gestion et de contrôle à distance des bâtiments reliés à un réseau;
- ▶ la Ville s'est inscrite au programme de la gestion de la demande de puissance d'Hydro-Québec, qui est offert de nouveau depuis l'automne 2020, pour les opérations d'eau potable;
- ▶ le mécanisme actuel de gestion des alarmes critiques sur les systèmes mécaniques des bâtiments municipaux contrôlés à distance permet de prendre rapidement connaissance d'un problème de fonctionnement et de commencer la démarche requise pour le corriger;
- ▶ la division de l'eau potable dispose d'indicateurs de gestion permettant de faire le suivi de la dépense réelle d'électricité par site par rapport aux années précédentes et au budget et de faire le suivi du facteur de puissance et des pénalités;
- ▶ la récupération de chaleur provenant de l'incinérateur des boues au Centre d'épuration des eaux usées pour chauffer le bâtiment;
- ▶ la mise à jour de l'inventaire des lampadaires à tarif forfaitaire a engendré des économies de coûts sur une base récurrente;
- ▶ la Ville participe à l'entente regroupée des municipalités pour l'achat d'ordinateurs et de serveurs à faible consommation énergétique;
- ▶ des paramètres en économie d'énergie ont été mis en place sur les moniteurs des ordinateurs des employés de la Ville de façon qu'ils s'éteignent après un certain délai d'inactivité.



Observations et recommandations

3.1

Cadre de gestion

Plan directeur en gestion de l'énergie

Observations

Un plan directeur en gestion de l'énergie est un outil incontournable pour assurer et maintenir la valorisation des équipes en fonction d'une vision commune et pour fixer des objectifs à atteindre et des étapes à franchir.

Cet outil permet d'établir un diagnostic sur la performance des bâtiments, de fixer des cibles d'amélioration, de se donner les moyens pour les atteindre, de préciser les interventions, le budget et l'échéance des mesures à prendre, de suivre l'évolution de la performance en énergie et de contrôler les coûts de maintien et d'entretien qui y sont associés.

La revue du cadre de gouvernance relatif à la gestion de l'énergie à la Ville révèle ce qui suit:

- ▶ l'absence d'un plan directeur comprenant des stratégies en gestion de l'énergie;
- l'absence d'objectifs précis et mesurables en réduction des coûts d'énergie;
- l'absence d'une personne responsable de la gestion de l'énergie qui développe des stratégies d'efficacité énergétique;
- ► l'absence d'un comité sur l'efficacité énergétique des bâtiments et autres infrastructures regroupant les principaux intervenants de chaque division, qui faciliterait le partage des bonnes pratiques et l'adoption de mesures en continu

- relatives au contrôle des systèmes mécaniques des bâtiments ayant un impact sur la consommation énergétique;
- le partage d'expertise en efficacité énergétique entre la division de l'entretien des biens immobiliers et les divisions des eaux usées et de l'eau potable de la GDE concernant l'élaboration de devis de maintenance des composantes des systèmes mécaniques.

L'absence d'un plan directeur en gestion de l'énergie, d'objectifs précis et mesurables, d'une personne responsable et d'un comité afin de partager l'expertise et les bonnes pratiques entre les équipes ne permet pas d'optimiser la gestion de la consommation énergétique et de réduire, ou mieux de contrôler, les coûts d'énergie des bâtiments municipaux et des infrastructures d'eau.

Recommandations

La Direction générale devrait:

- mettre en place un plan directeur en gestion de l'énergie, fixer des objectifs et des cibles de réduction de consommation d'énergie et détailler les actions à prendre ainsi que les suivis qui doivent être effectués pour améliorer la performance en énergie;
- mettre en place un comité en efficacité énergétique;
- nommer une personne responsable de la gestion de l'énergie qui aurait pour mandat de développer des stratégies d'efficacité énergétique, de partager de bonnes pratiques entre les équipes et d'élaborer des pratiques de suivi des coûts d'énergie.



Commentaires et plan d'action de la direction

La démarche d'élaboration d'un plan directeur en gestion de l'énergie débutera après avoir confirmé la personne responsable et fera partie de son mandat.

La première étape de la mise en œuvre du plan directeur sera de tracer un état de la situation incluant un inventaire des systèmes, suivie d'une analyse des actions possibles en fonction des cibles à atteindre. Ce mandat sera confié à la personne experte responsable qui sera désignée et un mandat à l'externe pourra être donné pour appuyer la personne responsable.

Une communauté de pratique sera formée au sein de la Ville et regroupera des intervenants ayant un rôle à jouer en matière de gestion de l'énergie.

Responsables et échéancier

Directrice générale adjointe

- Développement durable 2022-2023

Critères pour la planification des projets au PTI comprenant un volet énergétique

Observations

Lors de la planification d'un projet comprenant un volet énergétique, il est dans les bonnes pratiques d'établir des critères précis et mesurables d'efficacité énergétique et de développement durable afin que tous les aspects y soient incorporés pour apporter une valeur ajoutée.

Dans le cadre du mandat, deux projets pilotés par la DBI en lien avec l'efficacité énergétique ont été analysés et révèlent ce qui suit:

- ▶ le programme fonctionnel et technique pour un projet est vague quant aux exigences en matière d'efficacité énergétique et de développement durable. Il est spécifié que les concepteurs devront « optimiser la performance énergétique des systèmes et s'inspirer de la grille de pointage LEED v4 NC pour la conception et la construction du bâtiment »;
- les exigences du propriétaire pour un autre projet examiné laissent de la flexibilité à l'équipe d'ingénierie et la liberté de choisir les types de systèmes, ce qui est bien pour le développement du projet, mais on ne définit pas les cibles à atteindre.

À la lumière de l'examen de ces deux projets, on constate que les objectifs d'efficacité énergétique demeurent vagues et peuvent mener à des interprétations différentes, ce qui rend plus difficile l'évaluation de la performance énergétique des projets proposés et pourrait engendrer une dépense d'énergie supplémentaire à long terme.

Recommandations

La DBI devrait:

établir des objectifs précis et mesurables d'efficacité énergétique pour les projets de type programme fonctionnel technique et pour tous les projets ajoutés au PTI en lien avec le nouveau chapitre du Code de construction ou d'objectifs encore plus performants tels que les objectifs LEED ou ceux du Code national de l'énergie pour les bâtiments-Canada 2015 et modifié Québec;



- intégrer ces objectifs dans un plan directeur qui devrait inclure au minimum:
 - > des objectifs et des cibles par secteurs: DBI, eau potable, eaux usées;
 - des objectifs et des cibles par type de bâtiment: bibliothèques, bureaux, postes de police, etc.;
 - > un responsable du suivi de l'avancement des objectifs d'efficacité énergétique.

Commentaires et plan d'action de la direction

Il est prévu d'appliquer les nouvelles exigences du nouveau chapitre I.1, Efficacité énergétique du bâtiment, du Code de construction du Québec, entré en vigueur le 27 juin 2020, de les intégrer à nos standards pour les nouveaux bâtiments et de retenir les exigences applicables aux bâtiments existants. Cet aspect fera partie du mandat de l'expert responsable.

Responsable et échéancier

DBI et GDE 2023-2024

Analyse du cycle de vie des projets au PTI comprenant un volet énergétique

Observations

L'analyse du cycle de vie, ou analyse du coût global, permet de calculer le coût total de l'équipement sur une certaine période de temps. Ce coût inclut notamment le coût d'acquisition, le coût de fonctionnement (énergie) et le coût d'entretien.

Cette analyse permet de justifier l'achat d'un équipement plus coûteux, mais qui après un certain temps devient plus économique. Elle est réalisée soit au moment de l'élaboration du programme fonctionnel technique pour

établir un objectif de performance ou au moment de la conception des systèmes de chauffage, de ventilation et climatisation d'air pour déterminer la meilleure option. Cette analyse est habituellement prévue dans les documents d'appel de propositions pour aviser les professionnels qu'une étude supplémentaire sera requise ou pour intégrer l'analyse de cycle de vie dans un processus de conception intégrée.

L'analyse des deux projets d'efficacité énergétique au PTI 2020-2021-2022 révèle que le programme fonctionnel technique pour un projet et les exigences du propriétaire pour l'autre projet ne comportent aucune exigence sur l'élaboration d'une analyse du cycle de vie par les professionnels.

Pour obtenir de bons résultats dans le cadre d'un projet d'efficacité énergétique, il est pratique courante d'utiliser une partie des économies provenant de la réduction des coûts d'énergie générés par la réalisation des projets pour le développement d'autres projets d'investissement. La pratique de la Ville n'est pas de réinvestir ces économies dans des projets d'efficacité énergétique, mais de les imputer au budget global d'exploitation de la Ville.

Recommandations

La DBI devrait évaluer :

- la mise en place d'un processus d'analyse de cycle de vie des projets au PTI comprenant un volet énergétique;
- ▶ la mise en place de fonds en matière d'efficacité énergétique (local et agglomération) qui seraient constitués des économies réalisées au niveau des coûts d'énergie et générées par les différents projets réalisés et qui serviraient à d'autres projets d'investissement en efficacité énergétique.



Commentaires et plan d'action de la direction

L'intégration des processus d'analyse de cycle de vie sera évaluée en phase d'amélioration continue. Une période d'apprentissage est à prévoir avant l'implantation de cette pratique.

Une validation doit être faite sur la faisabilité de l'adoption d'un mode de financement basé sur le réinvestissement des économies générées.

Responsables et échéancier

Directrice générale adjointe - Développement durable et DBI

3.2

2025 et plus

Mécanismes pour réduire les coûts liés à la consommation énergétique

Analyse de la pointe de la demande électrique et du facteur d'utilisation

Observations

Analyse de la pointe de la demande électrique

En consommation énergétique, il est important de connaître la pointe mensuelle de la demande électrique par site et d'instaurer un système de gestion de l'appel de puissance en délestant certaines charges pour quelques heures afin de limiter la puissance appelée et de réduire les coûts y sont reliés.

Il est également possible de relier certains systèmes mécaniques à un site Internet de météo; lors d'une augmentation des températures, les composantes des équipements peuvent démarrer tranquillement en séquence pour réduire l'appel de puissance au lieu de démarrer toutes en même temps, la journée même, ce qui entraîne un plus fort appel de puissance demandée.

L'information relative à cette demande qui est indiquée sur les factures mensuelles d'Hydro-Québec correspond à la plus grande demande en puissance du mois, mais celle-ci ne nous donne pas d'indication de la fluctuation de la demande au cours de la période. Il est toutefois possible, sur le site Internet d'Hydro-Québec, d'obtenir les plages horaires où la demande électrique est la plus forte pour un site donné. En analysant la puissance de chaque système, tel que sa capacité, sa force motrice et les capacités de chauffage, il est possible de planifier en conséquence la gestion de la puissance.

Analyse du facteur d'utilisation

Le facteur d'utilisation est disponible à partir de l'outil Hélios et sur les factures mensuelles d'Hydro-Québec. Si le facteur d'utilisation est faible pour un bâtiment municipal ou une infrastructure d'eau, cela signifie que la Ville fait une demande de puissance importante durant le mois, mais ne l'utilise que pendant un faible nombre d'heures.

En suivi de la consommation énergétique, il est privilégié d'analyser les sites qui ont un petit facteur d'utilisation de l'électricité pour détecter ceux qui ont une forte demande électrique et pour corriger la situation.

Les discussions que nous avons tenues permettent de constater ce qui suit:

▶ la division de l'entretien des biens immobiliers ne fait aucun suivi du facteur d'utilisation des bâtiments municipaux; bien que disponible, cette information semble difficile à récupérer de l'outil Hélios. La visite de bâtiments municipaux confirme qu'il n'existe pas de stratégies de gestion de la pointe de puissance électrique ni de séquence de délestage et de contrôle prédictif;



- ▶ la division des eaux usées n'analyse pas la fluctuation de la demande électrique et le facteur d'utilisation. Il est difficile de mettre en place des stratégies de gestion de la demande électrique pour les pompes, car les bassins sont petits;
- ▶ la division de l'eau potable suit la demande appelée maximale du mois; toutefois, les plages horaires où se situent la plus forte demande et le facteur d'utilisation ne sont pas analysées.

Notons que des projets de remplacement des pompes fixes par des pompes à vitesse variable sont prévus au PTI pour deux usines. La mise à niveau des pompes de distribution des réservoirs se fait à l'aide de pompes réusinées capables d'accepter des variateurs de vitesse sur les moteurs. Tant que ces pompes réusinées ne sont pas remplacées par des pompes plus performantes, il est difficile de pomper l'eau selon les besoins précis et d'éviter ainsi les surpressions ou les sous-pressions du réseau et les fuites d'eau. La stratégie à développer pour réduire la puissance de pompage pendant le printemps, l'hiver et l'automne consiste à moduler la puissance des pompes de l'usine vers les réservoirs et à réduire la capacité de pompage en lissant la production sur 24 heures.

Le fait de ne pas analyser la demande électrique et le facteur d'utilisation ne donne pas l'occasion d'améliorer la gestion de la demande électrique et fait en sorte que la facture d'électricité pourrait être plus élevée que ce qu'elle devrait être.

Recommandations

La DBI et la GDE devraient:

- cibler sur base annuelle les bâtiments et les infrastructures d'eau ayant le plus faible facteur d'utilisation;
- ▶ obtenir d'Hydro-Québec, par lien Web, des données détaillées sur la consommation et la demande toutes les heures du mois pour les bâtiments et les infrastructures d'eau ayant le plus faible facteur d'utilisation, afin d'établir la cause de la plus forte demande;
- ▶ faire une étude de rentabilité sur l'ajout de stratégies pour abaisser la pointe électrique en hiver ou en été, par exemple, par l'ajout d'un système par délestage de charges ou l'ajout de contrôles en faisant des démarrages séquentiels le matin.

La GDE devrait entreprendre une étude de rentabilité pour le remplacement des pompes de distribution à débit variable par des pompes plus efficaces afin de permettre de mieux contrôler la pression requise du réseau.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une analyse du facteur d'utilisation sera faite et est pertinente seulement pour les bâtiments au tarif M ou G9 (±15 à 20 bâtiments).

L'obtention des données détaillées sur la consommation et la demande toutes les heures du mois sera une pratique à implanter dans une phase d'amélioration continue lorsque la gestion de la consommation d'énergie aura atteint une certaine maturité et qu'une équipe y sera affectée.

Une étude sera faite concernant l'implantation de stratégies pour abaisser la pointe électrique en hiver ou en été.



La GDE juge l'étude de rentabilité non requise puisqu'il est déjà acquis que les pompes de distribution et leurs moteurs et contrôleurs seront remplacés en fin de vie par des pompes à débit variable, ce qui permettra une flexibilité opérationnelle en plus de gains énergétiques. Ces améliorations se feront graduellement, car outre les gains énergétiques, la fiabilité du service doit être prise en compte de façon prioritaire.

Responsables et échéancier

DBI et GDE 2023-2024

Analyse du facteur de puissance

Observations

Le facteur de puissance permet de mesurer l'efficacité d'utilisation de l'électricité. Au tarif M, le facteur de puissance doit être de 90 % au minimum. Le fait de ne pas respecter ce facteur prescrit entraîne une pénalité. Le facteur de puissance est disponible dans l'outil Hélios, et ceci permet aussi d'identifier les adresses où des pénalités ont été imposées. Selon des informations obtenues pour l'année 2019 à partir de l'outil Hélios:

- une pénalité estimative d'environ
 21 000\$ a été payée pour certains compteurs en raison du non-respect d'un facteur de puissance;
- quatre stations de pompage d'eaux usées font partie des cinq bâtiments où la plus grande économie serait réalisée si le facteur de puissance était corrigé.

En consommation énergétique, les mesures pour corriger le facteur de puissance consistent à ajouter des condensateurs aux entrées électriques ou localement, près de certaines charges inductives importantes telles que les moteurs. Les discussions tenues permettent de constater ce qui suit:

- à la division des eaux usées, le facteur de puissance des sites d'eaux usées n'est pas suivi. Un des sites d'eaux usées dispose de condensateurs qui ne fonctionnent plus; le remplacement de cet équipement est prévu en 2021.
- à la division de l'entretien des biens immobiliers, le facteur de puissance n'est pas suivi de manière systématique pour les bâtiments municipaux. L'ajout de condensateurs est une démarche qui est plutôt faite lors de nouvelles constructions ou de rénovations de bâtiments.

Recommandations

La DBI et la GDE devraient:

- faire un suivi périodique du facteur de puissance des bâtiments municipaux et des sites d'eaux usées afin de cibler ceux où le facteur de puissance est non performant et engendre des pénalités;
- faire une analyse coûts-bénéfices concernant l'ajout de condensateurs aux entrées électriques ou près d'équipements importants dans les bâtiments qui engendrent des pénalités.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une analyse plus fine sera faite pour le facteur de puissance par une équipe attitrée.

À la suite des analyses précédentes s'il y a lieu, une analyse coûts-bénéfices sera effectuée.

Responsables et échéancier

DBI et GDE

Suivi périodique du facteur de puissance 2023-2024

Analyse coûts-bénéfices de l'ajout de condensateurs 2024-2025



Programme d'optimisation des séquences de contrôle des systèmes à distance

Observations

Les systèmes mécaniques d'une quarantaine de bâtiments municipaux de la Ville sont gérés par un système de contrôle à distance. Il est dans les bonnes pratiques en consommation énergétique de faire un suivi à distance des séquences de contrôle des bâtiments, telles que la séquence de démarrage des équipements pour un système donné ou les points de consigne pour le niveau de température des systèmes de chauffage et de climatisation, et de les modifier pour minimiser la dépense d'énergie.

Aucun suivi du fonctionnement des systèmes n'est effectué. Les équipements sont vérifiés lorsqu'une requête d'entretien est produite. Par conséquent, il est possible qu'un équipement non critique soit en panne ou, inversement, qu'il fonctionne en continu sans respecter l'horaire prévu et que personne n'intervienne avant la prochaine maintenance.

Les séquences de contrôle demeurent telles que programmées à la construction du bâtiment, à moins d'ajustements pour corriger des problèmes. De plus, les occupants de certains bâtiments ou certaines zones ont le privilège de contrôler la température des pièces, ce qui peut leur procurer un grand confort, mais qui engendre une dépense énergétique supplémentaire.

Cependant, certaines alarmes critiques sont programmées dans les systèmes qui contrôlent à distance les systèmes mécaniques des bâtiments. Ce mécanisme de gestion des alarmes critiques permet de prendre rapidement connaissance d'un problème de fonctionnement et de commencer la démarche requise pour le corriger.

Recommandations

La DBI devrait:

- effectuer une étude sur les coûts et les bénéfices reliés à la mise en place d'un programme d'optimisation des séquences de contrôle des systèmes à distance des bâtiments municipaux;
- optimiser les séquences de contrôle de façon à réduire la consommation d'énergie des bâtiments ayant le plus grand potentiel sans nuire à l'exploitation des bâtiments ou au confort des occupants. À titre d'exemple, évaluer la possibilité de permettre aux occupants de choisir une température à partir de limites établies pour le bâtiment.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une analyse préalable est à faire pour identifier les bâtiments où la mise en place d'un programme d'optimisation des séquences de contrôle est applicable (contrôle à distance, capacité des systèmes, types de contrôles, mode d'occupation). L'implantation de la mesure se fera en ciblant quelques bâtiments au départ, puis en augmentant graduellement le nombre.

Selon la disponibilité et la capacité d'une équipe attitrée à la gestion de l'énergie, l'analyse et le suivi pourront être faits à l'interne (meilleure connaissance et contrôle des données) avec l'accompagnement par une firme externe spécialisée.

Responsables et échéancier

DBI

Analyse et mise en place graduelle d'un programme d'optimisation des séquences de contrôle 2023-2025



Documentation des modifications des séquences de contrôle des bâtiments

Observations

La documentation des modifications des séquences de contrôle des systèmes mécaniques permet d'obtenir un portrait de leur évolution, des raisons qui justifient le changement et de leur impact sur le fonctionnement des équipements ou des systèmes.

Dans les bâtiments visités, que les systèmes mécaniques des bâtiments soient contrôlés à distance ou non, il n'existe pas de mécanisme pour archiver et tenir à jour les modifications apportées aux séquences de contrôle des bâtiments, soit les points de consigne ou le fonctionnement des équipements.

L'absence de documentation complique la tâche du technicien mécanique qui vérifie si les systèmes fonctionnent selon les séquences prévues et pourrait mener à des problèmes opérationnels et à des dépenses supplémentaires en énergie. Notons par ailleurs que des modifications des séquences de contrôle peuvent être faites sur les systèmes mécaniques des bâtiments par des firmes externes en lien avec l'entretien préventif ou dans le cadre d'appels de service.

Recommandations

La DBI et la GDE devraient mettre en place un processus de documentation des modifications faites aux séquences de contrôle des systèmes mécaniques de leur bâtiment respectif et rendre accessibles les archives des modifications à tous les techniciens mécaniques responsables de l'entretien. À titre d'exemple, ce processus pourrait être mis en place progressivement pour les nouveaux projets, pour ceux faisant l'objet d'une remise au point des systèmes mécaniques, pour les bâtiments les plus problématiques, etc.

Commentaires et plan d'action de la direction

Cette opération ne sera envisagée qu'après une remise au point des systèmes mécaniques des bâtiments (*recommissionning*) avec une programmation et des points de consignes de référence connus. Il faudra valider au préalable les bénéfices tangibles et envisageables.

Responsables et échéancier

DBI et GDE

Graduellement à partir de 2024-2025

Revue des horaires de fonctionnement des systèmes mécaniques

Observations

Les horaires de fonctionnement doivent être programmés en fonction du profil d'occupation de chaque bâtiment et des heures normales d'occupation et peuvent être ajustés selon le calendrier des activités réalisées en dehors de celles-ci.

La visite de sept bâtiments dont les systèmes mécaniques sont contrôlés à distance a révélé qu'il n'existe aucune révision périodique des horaires de fonctionnement des équipements. Les horaires sont maintenus, peu importe les modifications apportées à l'occupation du bâtiment. Les horaires en place satisfont donc tous les moments dans l'année où des personnes pourraient être présentes dans les bâtiments, peu importe le taux d'occupation, ou bien qu'ils soient très peu fréquentés à certains moments.

Ceci peut engendrer une dépense énergétique inutile et les systèmes mécaniques demeurant en fonction en période inoccupée augmentent l'usure des équipements.



Recommandations

La DBI devrait mettre en place un système permettant de modifier les horaires de fonctionnement des systèmes mécaniques selon les besoins réels d'occupation du bâtiment et optimiser la fréquence des horaires de fonctionnement selon la stabilité du calendrier des activités, sans toutefois nuire à la qualité de l'air dans les bâtiments.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les codes et les normes en matière de ventilation (capacité, taux de changement d'air, pourcentage d'air neuf, pourcentage d'humidité, etc.) doivent être respectés et pris en considération en priorité dans l'exploitation des systèmes.

La modification des horaires de fonctionnement à la demande n'est possible que si une équipe y est affectée.

Responsables et échéancier

DBI

2024-2025

Fonctionnement des systèmes de ventilation et d'éclairage durant une période prolongée d'inoccupation

Observations

En période d'inoccupation prolongée de bâtiments, il est recommandé d'arrêter ou de réduire l'usage des systèmes de ventilation et d'éclairage si ces arrêts n'entraînent pas de risques pour la sécurité des occupants ni de risques pour l'intégrité du bâtiment. L'arrêt de la ventilation dans un secteur inoccupé va généralement générer des économies d'énergie reliées au chauffage et à la climatisation.

Pour la majorité des bâtiments visités pendant la pandémie, l'impact du télétravail n'a pas été pris en compte dans le fonctionnement des systèmes mécaniques des bâtiments. Cette situation a été observée dans un contexte de télétravail forcé, mais pourrait également s'appliquer aux périodes où le taux d'occupation est faible.

Notons que l'American Society of Heating, Refrigerating and Air Conditioning Engineers (plus connue sous le sigle ASHRAE) a récemment fait des recommandations pour réduire les risques d'infection en cas d'exposition aux aérosols en période de pandémie.

La durée de prédémarrage avant l'arrivée des occupants et d'arrêt des systèmes de ventilation après l'occupation des lieux dépend du système de ventilation. Il est recommandé de faire fonctionner les systèmes afin de s'assurer qu'il y ait au moins trois changements d'air extérieur avant l'arrivée des occupants et après leur départ dans le but de purger les aérosols possibles.

La visite de certains bâtiments a révélé ce qui suit en ce qui a trait à la ventilation et à l'éclairage:

- dans un immeuble de bureaux très peu occupé, tous les systèmes fonctionnaient selon les paramètres pré-COVID-19, à l'exception de l'éclairage qui était éteint dans plusieurs secteurs puisqu'il est géré manuellement. Les systèmes mécaniques de ce bâtiment fonctionnent selon les horaires programmés pour une pleine occupation du bâtiment;
- dans un chalet de parc inoccupé depuis plusieurs mois lors de la visite, tous les systèmes de ventilation ainsi que la hotte de la cuisine étaient en marche. Un technicien externe à la Ville était présent durant la visite pour évaluer les travaux de réparation requis à la suite d'un feu



dans un conduit de ventilation. Un des serpentins de chauffage terminal avait surchauffé, ce qui indique que les systèmes étaient bien en marche malgré que le bâtiment était inoccupé;

- ▶ dans une bibliothèque et une piscine, des modifications temporaires aux systèmes mécaniques ont été apportées pendant la COVID-19, mais le processus d'ajustement des horaires n'est pas demeuré en place. Les modifications ne sont pas restées implantées longtemps, car la gestion manuelle des horaires exigeait du temps de planification de la part des techniciens mécaniques. Les systèmes mécaniques fonctionnent donc selon l'horaire normal même si le bâtiment connaît un faible taux d'occupation;
- ▶ dans un réservoir d'eau potable, les systèmes de ventilation fonctionnent 24 heures sur 24, 7 jours sur 7; il n'y a pas d'occupation en permanence et il n'y a pas d'odeur émise (libération de gaz à l'intérieur du bâtiment) par le procédé d'entreposage de l'eau potable. Tant que les normes de santé et sécurité du travail sont respectées, il est intéressant de fermer la ventilation lorsque personne n'est présent et que les conditions intérieures sont correctes (pas trop humide, pas trop chaud, pas trop froid);
- dans un poste de police, ce ne sont pas tous les espaces du bâtiment qui sont occupés 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 (par exemple, le secteur administratif) et aucun mécanisme ne permet de moduler la ventilation ni de contrôler l'éclairage par secteur ou selon l'usage. Notons qu'il n'existe pas de contrôle centralisé de l'éclairage et que les appareils sont contrôlés par des interrupteurs manuels;

dans deux stations de pompage d'eaux usées, tous les appareils d'éclairage étaient allumés dans le bâtiment alors qu'il n'y avait pas d'occupants durant la visite.

Toutes ces situations engendrent une dépense énergétique potentiellement évitable.

Recommandations

La DBI, en collaboration avec la GDE, devrait évaluer le potentiel d'économie et de rentabilité qu'entraînerait l'installation de détecteurs de présence reliés à l'éclairage et à la ventilation. À ce titre, les économies générées par les projets de remise au point des systèmes mécaniques (RCx) pourraient être affectées à l'installation des détecteurs de présence (observation suivante).

La GDE devrait évaluer la mise en place d'un système permettant de modifier les horaires du système de ventilation au réservoir selon les besoins réels d'occupation. À ce titre, un système local permettant de déroger à l'horaire devrait être installé en cas d'intervention non prévue pour l'entretien d'un équipement.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une étude préalable sera faite à la DBI en ce qui a trait à l'installation de détecteurs de présence en lien avec l'occupation des bâtiments, le niveau de sécurité requis et le type de systèmes existants.

L'ajout de détecteurs de présence peut faire partie des standards applicables pour les nouveaux bâtiments ou lors de rénovation. En période de pandémie (COVID-19), les organismes de santé publique (DSP, INSST, etc,) recommandent de prioriser le fonctionnement optimal des systèmes de ventilation malgré l'incidence sur la consommation énergétique. En temps normal l'opération et le fonctionnement des systèmes de ventilation s'appuient sur les recommandations ASHRAE.



Le potentiel d'économie et de rentabilité qu'entraînerait l'installation de détecteurs de présence reliés à l'éclairage sera évalué lorsqu'une équipe attitrée à l'économie d'énergie sera mise en place.

En ce qui concerne le système de ventilation aux réservoirs, la GDE juge à priori que cette mesure ne peut être mise en place compte tenu de la présence de système de chloration (très corrosif pour les équipements) et de combustion diesel aux différents sites.

Responsables et échéancier

DBI

Étude et évaluation de l'installation de détecteurs de présence reliés à l'éclairage et à la ventilation

2023-2024

Ajout de détecteurs de présence lorsque jugé pertinent 2024-2025

Projets de remise au point des systèmes mécaniques (RCx) dans les bâtiments

Observation

Selon Transition énergétique Québec (TEQ), les projets de remise au point des systèmes mécaniques (RCx) faits selon «une organisation structurée de la démarche et la participation des intervenants clés (experts et personnel technique du bâtiment) entraînent des bénéfices qui peuvent se traduire par des économies d'énergie se situant entre 5 et 15 %, pour un bâtiment, et ce, avec des investissements souvent peu élevés».

Ce genre de projet peut être réalisé rapidement et permet d'optimiser l'utilisation des équipements existants, même si la technologie en place n'est pas la meilleure. Les bâtiments choisis pour les projets de RCx répondent souvent aux critères suivants: les bâtiments contrôlés à distance, ceux ayant une surconsommation d'énergie par rapport à un bâtiment comparable et ceux ayant un problème de fonctionnement ou de confort des occupants. Il est recommandé de faire cet exercice tous les trois à cinq ans pour un bâtiment. Les entreprises spécialisées en RCx font des interventions pour réduire la consommation énergétique et sont des entreprises différentes de celles qui font l'entretien préventif des bâtiments et qui facilitent le fonctionnement des systèmes.

À la Ville, les projets de RCx ne sont pas une pratique courante. Certaines faiblesses ayant un impact sur la performance énergétique de certains bâtiments visités ont été constatées et un projet de RCx pourrait être une avenue pour optimiser la technologie existante:

- ▶ dans un immeuble à bureaux et un aréna, malgré la présence d'équipements mécaniques de haute performance, d'équipements de récupération d'énergie et d'un concept de transfert d'énergie très efficace, la consommation d'énergie se situe en dessous de la moyenne canadienne pour l'immeuble à bureaux et au-dessus de la moyenne canadienne pour l'aréna. On pourrait s'attendre à ce que ces deux bâtiments performent mieux du point de vue de la consommation d'énergie;
- dans un poste de police, la consommation d'énergie est supérieure à la moyenne canadienne pour ce type de bâtiment et le système de récupération de chaleur dans cette bâtisse n'est pas le plus optimal.

Par ailleurs, selon les normes de qualité de l'air intérieur dans les bâtiments, il est important d'introduire les quantités d'air requises en fonction du taux d'occupation. La Ville dispose d'un contrat d'entretien et de calibration de toutes les sondes dans les bâtiments. Toutefois, aucun contrat



d'entretien préventif n'inclut le mesurage ni le balancement des systèmes de ventilation de l'ensemble des bâtiments dans le but de confirmer les quantités d'air extérieur et ainsi éviter de consommer de l'énergie non requise.

De plus, dans aucun des bâtiments visités, une stratégie de gestion de la pointe de puissance n'était appliquée pour réduire le moment où la quantité d'énergie sur les systèmes en place est la plus élevée durant le mois. Ce genre de stratégie s'intègre bien dans un projet de RCx et permet d'optimiser les séquences de contrôle en programmant au niveau du bâtiment des séquences de délestage ou des modifications aux points de consigne de certains systèmes.

Recommandations

La DBI, en collaboration avec la GDE, devrait:

- établir la liste des bâtiments municipaux dont les systèmes offrent le plus grand potentiel pour réaliser un projet de remise au point des services mécaniques (RCx) et y inclure la gestion de l'appel de puissance;
- mesurer et balancer l'air neuf dans chaque bâtiment sur une base alternative et sur une période de cinq ans, ou intégrer cet exercice dans un projet de RCx.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une analyse préalable est requise pour identifier les bâtiments dont les systèmes existants ont un réel potentiel d'optimisation. On procédera par projet dans un programme d'efficacité énergétique.

Après analyse, on déterminera la pertinence d'inclure ou non l'ajustement des débits d'air neuf et la gestion de l'appel de puissance.

Responsables et échéancier

DBI avec la collaboration de la GDE Analyse pour identifier les systèmes existants ayant un potentiel d'optimisation 2023-2024

Détermination de la pertinence d'inclure ou non l'ajustement des débits d'air neuf et la gestion de l'appel de puissance 2024-2025

Éclairage des stationnements extérieurs des bâtiments durant la nuit

Observations

Il est privilégié d'installer des minuteries sur les cellules photoélectriques des luminaires des stationnements extérieurs afin de contrôler les heures d'éclairage à partir du coucher du soleil jusqu'à une certaine heure durant la nuit, et ainsi réduire les coûts d'énergie.

À la Ville, tous les luminaires des stationnements des bâtiments municipaux sont munis de cellules photoélectriques qui permettent de contrôler l'éclairage des stationnements à la tombée du jour et au lever du soleil.

Puisqu'il y a des employés durant le quart de nuit dans certains bâtiments de la Ville (comme les postes de police, les casernes d'incendie, les usines et les ateliers) et que les citoyens peuvent utiliser certains stationnements la nuit, l'éclairage est essentiel pour les opérations et la sécurité.

Toutefois, l'éclairage durant la nuit des autres stationnements de bâtiments sans activités et sans minuterie engendre des coûts d'énergie évitables.



Un plan de réfection et de reconstruction des stationnements des bâtiments municipaux prévoit l'installation de luminaires à DEL, incluant les luminaires des arénas, des parcs, des chemins d'accès, des allées et des zones de circulation; toutefois, ce projet va s'échelonner sur plus de 10 ans.

Recommandations

La DBI devrait:

- dresser l'inventaire des stationnements des bâtiments municipaux sans activités de nuit qui sont éclairés;
- réévaluer le bien-fondé d'éclairer ces stationnements et procéder à l'installation de minuteries sur les cellules photoélectriques.

Commentaires et plan d'action de la direction

La DBI prendra en compte le niveau de sécurité requis avant de réduire l'éclairage dans les stationnements.

Dans le cadre du programme d'efficacité énergétique, un projet de conversion vers des luminaires à DEL de l'éclairage des stationnements sera réalisé.

Responsables et échéancier

DBI

2024-2025

3.3

Contrôle des coûts d'énergie

Suivi des coûts pour les bâtiments municipaux

Observations

Il est privilégié d'analyser les coûts d'énergie des bâtiments, d'en suivre l'évolution, d'enquêter sur les cas suspects de surconsommation d'énergie, puis de les consigner par date et par bâtiment et de donner une description du problème et des correctifs qui sont pris et qui pourraient être appliqués ailleurs en mode préventif. Ceci permet aussi de vérifier que la solution adoptée a réglé le problème et de bénéficier des expériences passées pour d'autres bâtiments et par les autres personnes responsables de l'exploitation des bâtiments.

L'analyse des mécanismes de suivi des coûts d'énergie à la division de l'entretien des biens immobiliers révèle ce qui suit:

- ▶ il n'existe pas d'analyse mensuelle des coûts d'énergie des bâtiments. Ceci fait en sorte que l'on n'identifie pas rapidement les cas de surconsommation, et le même problème peut se répéter ailleurs sans qu'on ait pris les mesures nécessaires. Cependant, lors de l'élaboration du budget annuel, la division analyse la consommation réelle des cinq dernières années pour l'ensemble des bâtiments afin d'établir la prévision annuelle. De plus, il arrive sporadiquement qu'une analyse de la consommation énergétique soit faite pour un bâtiment en particulier;
- ▶ il n'existe pas de tabulation comparative des indicateurs de performance permettant de comparer les bâtiments du même âge et du même type pour une période donnée. Ceci fait en sorte que certains bâtiments du même âge avec des fonctions



similaires pourraient consommer plus d'énergie qu'un autre sans que des mesures soient prises pour trouver la cause de la surconsommation. Les cas suspects de consommation énergétique ne sont pas consignés.

Recommandations

La DBI devrait:

- produire des rapports de gestion à une certaine fréquence afin de suivre l'historique des coûts d'énergie;
- effectuer une comparaison de la consommation unitaire des bâtiments semblables (fonction et âge) et cibler les pratiques des bâtiments les plus performants afin de les intégrer dans les bâtiments moins performants;
- consigner, analyser et corriger les cas suspects de surconsommation afin de s'assurer que l'anomalie ne se reproduise pas dans le bâtiment ni dans d'autres bâtiments.

Commentaires et plan d'action de la direction

La production de rapport sur une base annuelle par bâtiment et par type de bâtiment sera systématisée. Un historique de consommation par bâtiment et par type de bâtiment sera développé et les données seront colligées pour établir une année de référence à partir de laquelle les données à venir seront comparées.

La comparaison de la consommation unitaire des bâtiments semblables (fonction et âge) et le ciblage des pratiques des bâtiments les plus performants afin de les intégrer dans les bâtiments moins performants seront confiés à la personne experte responsable.

Dans la mesure où les consommations énergétiques sont suivies, les cas suspects seront identifiés et les analyses ou études pertinentes seront faites en vue de déterminer les correctifs à apporter le cas échéant.

Responsables et échéancier

DBI

Mise en place des rapports de gestion et comparaison de la consommation unitaire des bâtiments semblables 2022-2023

Consignation, analyse et correction des cas suspects de surconsommation en vue d'apporter des correctifs 2023-2025

Suivi des coûts pour les infrastructures d'eau

Observations

À la division de l'eau potable, un tableau de suivi mensuel des coûts par site d'eau potable est préparé à partir des factures enregistrées dans l'outil Hélios et par rapport aux prévisions et aux coûts des années précédentes. Ceci permet de cibler des cas de surconsommation d'énergie. De plus, ce tableau permet de compiler la puissance apparente, la puissance réelle et le facteur de puissance de même que les pénalités par site d'eau. Le tableau utilisé est très pertinent.

À la division des eaux usées, il n'y a pas d'analyse mensuelle de l'évolution des coûts d'électricité par sites avec une tabulation des indicateurs par rapport aux prévisions et aux années précédentes pour ainsi cibler l'évolution de leur performance. Par conséquent, on n'identifie pas les cas de surconsommation qui pourraient occasionner une facture énergétique plus élevée. Lors de la préparation du budget annuel du Centre d'épuration des eaux usées, on examine pour tous les sites la tendance de la dépense d'électricité des trois dernières années de consommation afin d'établir la prévision.



Par ailleurs, l'analyse des coûts d'électricité des sites d'eaux usées révèle que les coûts de certains d'entre eux sont imputés au budget de la division de l'entretien des biens immobiliers et non au budget de la division des eaux usées, ce qui ne facilite pas le suivi de l'évolution des coûts.

En outre, la GDE n'utilise pas d'indicateurs sur la consommation d'énergie basée sur la quantité d'eau produite ou traitée; il peut donc être plus difficile d'agir rapidement pour réduire la demande, la consommation et les coûts de l'énergie associée à la production de l'eau potable et au traitement des eaux usées. L'utilisation de tels indicateurs permettrait aussi de visualiser les résultats des efforts de réduction de la consommation.

Recommandations

La GDE devrait:

- mettre en place des indicateurs de gestion à la division des eaux usées en ce qui a trait à la consommation énergétique par site, par rapport aux prévisions et aux années précédentes, en s'inspirant des indicateurs qui sont en place à la division de l'eau potable, et tenir un fichier des cas de surconsommation;
- ajouter des indicateurs de gestion basés sur le volume d'eau traitée ou produite considérant que la quantité d'eau traitée varie chaque mois selon les besoins et le climat;
- faire une demande pour une réaffectation budgétaire des coûts d'électricité de certains sites d'eaux usées afin d'en faciliter le suivi.

Commentaires et plan d'action de la direction

La pratique développée à la division de l'eau potable sera introduite à la division des eaux usées.

Le développement d'un indicateur associant la consommation énergétique au volume d'eau traitée sera considéré.

La demande sera faite à la Direction des finances pour la réaffectation budgétaire.

Responsables et échéancier

GDE 2021

Compteurs et sous-compteurs

Observations

Compteurs

Selon l'analyse des compteurs dans l'outil Hélios, plusieurs bâtiments municipaux disposent de plus d'un compteur d'Hydro-Québec. Cette situation est explicable en partie par le fait que certains compteurs ont été retirés ou remplacés, mais que l'outil Hélios n'a pas été ajusté, ou que certains sites disposent de plusieurs compteurs, car des bâtiments y sont annexés.

Le fait d'avoir plusieurs compteurs fait en sorte que l'on paie des frais minimums mensuels par compteur. Donc, avec un seul compteur, les frais mensuels sont réduits et on peut bénéficier d'un meilleur tarif pour l'énergie consommée.

Sous-compteurs

En consommation énergétique, l'installation de sous-compteurs sur certains équipements (par exemple, chauffage, éclairage, installations de pompage) permet d'en connaître la consommation et de cerner l'évolution de cette dernière. Aucun sous-compteur n'est



installé dans les différents bâtiments à la Ville. Si on ne mesure pas un équipement plus énergivore, il est difficile d'en améliorer la performance.

Recommandations

La DBI devrait:

- procéder à la mise à jour du parc de compteurs dans l'outil Hélios et éliminer ceux qui ne sont plus utilisés;
- élaborer un plan de regroupement de compteurs pour certains sites selon les coûts et la rentabilité possible;
- évaluer les coûts-bénéfices reliés à l'installation de sous-compteurs sur des équipements afin de suivre la consommation énergétique de façon plus précise et de cibler ainsi les consommations excessives.

Commentaires et plan d'action de la direction

La mise à jour du parc de compteurs sera faite sur une base annuelle.

Une analyse au préalable sera faite pour dresser le portrait des compteurs et de leur utilisation (plusieurs compteurs sont liés à l'occupation des lieux par des locataires) pour l'élaboration du plan de regroupement.

L'installation de sous-compteurs doit être considérée dans un plan de mesurage, lequel devrait suivre l'implantation de mesures d'efficacité énergétique.

Responsables et échéancier

DBI

Mise à jour du parc de compteurs 2022-2023

Analyse du portrait des compteurs et leur utilisation 2023-2024

Évaluation de la possibilité d'installer des sous-compteurs 2024-2025



Eritères d'audit

CRITÈRE Nº 1

La Ville s'est dotée d'un cadre de gouvernance pour la consommation d'énergie.

Sous-critères

- ▶ Les rôles et responsabilités entourant la gestion de la consommation énergétique sont clairement définis. Il existe un plan directeur d'efficacité énergétique ainsi que des indicateurs de performance pour en assurer le suivi. Une reddition de comptes est effectuée en temps opportun et, au besoin, des pistes d'amélioration sont identifiées.
- Lors de la planification de nouvelles constructions, de rénovations majeures des bâtiments et autres infrastructures et de mises à niveau des équipements, la Ville évalue de nouvelles technologies ou de nouveaux modes d'énergie pour réduire la consommation énergétique (par exemple, remplacer l'éclairage des lampadaires par un éclairage à DEL).

CRITÈRE Nº 2

Des mécanismes sont mis en place pour réduire les coûts liés à la consommation énergétique.

Sous-critères

- Des mesures sont prises pour gérer l'appel de puissance (délestage et déplacement des charges).
- Des mécanismes en continu sont mis en place pour réduire la consommation énergétique.
- Une analyse du taux d'occupation des bâtiments municipaux est faite par rapport au coût d'énergie avec les réaménagements requis.

► Il existe un programme de formation et de sensibilisation auprès des employés afin de leur permettre de réduire la consommation énergétique dans leurs tâches quotidiennes.

CRITÈRE Nº 3

Il existe un programme d'entretien préventif des principales composantes ayant une influence sur la consommation énergétique des bâtiments municipaux et autres infrastructures de la Ville.

CRITÈRE Nº 4

La Ville dispose de mécanismes de contrôle des coûts d'énergie pour cibler des économies.

Sous-critères

- Un suivi de la facturation relative à l'énergie (électricité, gaz naturel et mazout) est effectué rigoureusement.
- Un suivi de l'évolution de la consommation d'énergie (électricité, gaz et mazout) permet de déceler toute surconsommation d'énergie et de mettre en place les correctifs qui s'imposent.
- Le nombre de compteurs en place dans les bâtiments permet de maximiser l'énergie consommée selon la tranche de tarification la moins coûteuse.
- Des suivis sont effectués pour évaluer les meilleures économies au niveau des tarifs d'électricité pour les bâtiments municipaux et autres infrastructures.





Gestion des projets en technologies de l'information

Le 29 mars 2021

CONTEXTE

La gestion des projets en technologies de l'information (TI) à la Ville de Longueuil (Ville) est sous la responsabilité du Bureau de projets informatiques et d'architecture d'entreprise (Bureau de projets TI) de la Direction des technologies de l'information.

Le rôle du Bureau de projets TI comprend entre autres le déploiement et le maintien du cadre de gouvernance de la discipline de gestion de projets appliqué aux technologies de l'information, le pilotage du ou des portefeuilles couverts par la méthodologie et des projets qui les constituent, ainsi que le pilotage efficace des projets liés aux technologies de l'information.

La Ville s'inspire du cadre de référence décrit dans le *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK) pour ses pratiques internes en gestion de projets TI.

Des dépenses de l'ordre de 13,8 millions de dollars pour les projets TI sont prévues au programme triennal des immobilisations de la Ville pour l'année 2020.

OBJECTIF DE L'AUDIT

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que:

- ▶ la Ville effectue une gestion de projets en TI performante (économique dans le respect des budgets, efficace et efficiente sur le plan des échéanciers, des besoins définis et des fonctionnalités attendues des projets).
- ▶ les décisions des responsables sont conformes aux directives de la Ville, notamment en ce qui a trait à la sélection des projets TI.



CONCLUSION

À la suite du travail effectué, nous avons pu conclure que:

- ▶ la Ville a mis en place un cadre de gouvernance qui vise à assurer une gestion performante des projets TI. Celui-ci présente, toutefois, des voies d'amélioration concrètes qui pourraient apporter une valeur ajoutée certaine à la pratique;
- les responsables engagés dans la gestion de projets et du portefeuille agissent avec un souci de performance, en conformité avec les références internes auxquelles nous avons eu accès ainsi qu'avec les référentiels de bonnes pratiques connues.

Plus précisément:

- ▶ Le processus de gestion de projets suivi est généralement conforme aux bonnes pratiques reconnues. Celles-ci-ci ne sont toutefois pas appliquées de façon uniforme pour tous les projets évalués. Les efforts d'éducation et d'assurance qualité devraient être accentués afin de garantir le respect de la méthodologie.
- Le champ d'application de la méthodologie de gestion de projets TI devrait être élargi afin de couvrir l'ensemble des projets TI et ne délaisser aucun projet pertinent pour l'organisation, incluant ceux qui sont moins complexes ou qui ne sont pas dirigés par le Bureau de projets TI.
- Les exigences strictes dans la définition initiale des budgets de projets TI devraient faire l'objet d'une évaluation budgétaire en deux temps avec un niveau de précision s'accentuant dans le temps.
- La gestion des ressources de projet est relativement bien réalisée. L'harmonisation de planification des ressources ainsi qu'un suivi plus rigoureux devraient apporter plus de précision dans la maîtrise des projets.



- La gestion du changement prend de plus en plus d'importance dans la réalisation des projets de la Ville. Afin de consolider cette pratique, un cadre de gouvernance spécifique, incluant la définition des rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes concernées, les activités et les livrables attendus, les outils en appui, etc. devraient être définis.
- Des efforts variables sont fournis pour la gestion des risques des projets TI. Un déploiement plus efficace de ce processus serait requis pour garantir l'identification et le traitement adéquat de tous les risques de projet significatifs.
- La gestion de l'échéancier de projet nécessiterait deux principales voies d'amélioration: la standardisation des outils utilisés d'une part et une meilleure maîtrise de l'échéancier d'autre part.
- La gestion de la qualité des projets représente un domaine d'amélioration majeur de la pratique au sein de la Ville. Une stratégie de contrôle qualité devrait être systématiquement définie pour tous les projets TI.
- La gestion du portefeuille de projets TI est relativement mature. Une des voies d'amélioration résiderait dans le déploiement d'une solution intégrée de gestion de portefeuille et de projets. En facilitant la consolidation des données et des flux opérationnels, celle-ci permettrait une meilleure gestion de la capacité de réalisation des équipes.



Table des matières

Contexte	54
Objectif de l'audit	57
Étendue de l'audit et résumé du travail effectué	58
Conclusion	59
Pratiques positives	60
Observations et recommandations	62
4.1 Méthodologie de gestion de projets TI	62
4.2 Processus de gestion de projets TI	64
4.3 Gestion des ressources	66
4.4 Gestion du changement	68
4.5 Gestion des risques	69
4.6 Gestion de l'échéancier	71
4.7 Gestion de la qualité	72
4.8 Gestion de la capacité et du portefeuille de projets TI	73
Anneve - Critàres d'audit	76

Contexte

Peu d'organisations peuvent aujourd'hui œuvrer sans l'utilisation des technologies de l'information (TI) qui sont au cœur de leurs opérations. De ce fait, les différents services offerts par les villes sont intimement liés au développement de leurs capacités en TI. Les systèmes d'information leur sont donc primordiaux puisqu'à l'aide de ceux-ci, elles sont en mesure de rendre les différents services dont elles ont la responsabilité et rejoindre leurs citoyens en cette ère numérique.

Actuellement, plusieurs projets en TI sont réalisés à la Ville de Longueuil (Ville). Le Programme triennal des immobilisations (PTI) 2020-2022 prévoit des dépenses de 640 millions de dollars sur 3 ans, incluant des dépenses de 27,4 millions de dollars en développement des TI et de la communication. Pour l'année 2020, la Ville prévoit des dépenses de 13,8 millions de dollars pour cette catégorie de projets.

La Ville doit mener à bien ses projets en TI pour servir sa population de manière économique, efficace et efficiente.

Gestion de projets TI

La Direction des technologies de l'information compte 73 fonctions réparties entre 3 pôles opérationnels: le service des opérations informatiques, la division de soutien aux lignes d'affaires et évolution des systèmes d'information et le Bureau de projets informatiques et d'architecture d'entreprise (Bureau de projets TI).

Ce dernier, créé en 2018, compte 15 postes dont 4 gestionnaires de projets. Son rôle comprend, entre autres :

- ▶ le déploiement et le maintien du cadre de gouvernance de la discipline de gestion de projets appliqué aux technologies de l'information;
- ▶ le pilotage du ou des portefeuilles couverts par la méthodologie et des projets qui les constituent;
- ▶ le pilotage efficace des projets liés aux technologies de l'information.

Dans le cadre de sa mission, le Bureau de projets TI a d'ores et déjà entamé un projet d'évolution de ses pratiques, basé sur trois axes de développement:

- ▶ la revue de la méthodologie actuelle afin de remédier à certaines de ses défaillances;
- ▶ l'extension de la méthodologie de gestion de projets au niveau de l'organisation plus large que les seules TI;
- ▶ le déploiement d'une solution intégrée de gestion de portefeuille et de projets couvrant les besoins en gestion de projets de l'ensemble des services de la Ville (TI et autres).



Méthodologie de la gestion de projets TI

Les principales étapes de la méthodologie de la gestion de projets sont les suivantes:

- ▶ **L'avant-projet** englobe l'étape préliminaire à la réalisation de projets d'envergure et comprend les étapes d'initiative du projet, d'étude de faisabilité et de priorisation et d'approbation de projets au moyen de la fiche PTI.
- ▶ Le démarrage et la planification du projet incluent notamment l'énoncé du contenu, l'analyse détaillée fonctionnelle, le manuel d'organisation du projet (MOP), les registres et les demandes de changement.
- ▶ **L'exécution** représente la réalisation du travail définie dans le MOP, dans l'objectif de satisfaire aux exigences.
- ▶ La surveillance et la maîtrise constituent une étape critique de la gestion de projets et se déroulent du démarrage à la phase de clôture. Cette étape comprend plusieurs activités telles que le suivi de l'avancement, la mise à jour du plan de projet, le suivi budgétaire, le suivi et la mise à jour des différents registres, la validation du contenu, le contrôle de qualité, la production d'états d'avancement ainsi que le contrôle des résultats et des indicateurs.
- ▶ La phase de clôture constitue la phase d'approbation et de suivi par le client des livrables et de la solution globale, la mise à jour du plan de projet, du suivi budgétaire, des registres et de l'état d'avancement du tableau de bord, et l'élaboration du bilan (post-mortem) du projet. Cette phase permet d'identifier les leçons apprises et d'en faire part au comité de gestion de projets.

Gouvernance d'un projet TI

La gouvernance d'un projet est encadrée par différents types de rencontres :

- ▶ Le SCRUM quotidien permet d'assigner les tâches, de faire le suivi de l'avancement du projet et d'échanger sur les enjeux.
- ▶ Les rencontres du comité de réalisation du projet dont le mandat est de suivre bimensuellement l'avancement des projets et de leur performance, et de discuter des enjeux et des plans d'action communs avec le client.
- Les rencontres mensuelles du comité directeur qui a pour objectif de définir l'orientation et les conditions de réussite du projet, et de statuer sur les enjeux et les litiges de priorité. De plus, ce comité approuve les demandes de changement et prend des décisions relatives aux résultats, à l'échéancier, au budget ou à tout autre enjeu du projet.
- ▶ Les rencontres mensuelles du comité de gestion de projets dont le mandat consiste à uniformiser les pratiques de gestion de projets et à optimiser la communication au sein du Bureau de projets TI.



Rôles et responsabilités en gestion de projets TI

La gestion de projets TI requiert la participation de différents intervenants. Les rôles et responsabilités de ces derniers sont les suivants :

- ▶ Comité de priorisation de projets (COPP): Le COPP a un rôle organisationnel de réception et de priorisation des initiatives de projets TI qui lui sont présentées. Le COPP joue également un rôle stratégique et veille à ce que les bons projets démarrent et se réalisent afin d'assurer un alignement avec les objectifs et les priorités de la Ville. Le COPP est composé de plusieurs membres provenant de la Direction générale, de la Direction des finances, de la Direction des ressources humaines, de la Direction des technologies de l'information, de la Direction des communications et des affaires publiques et de la Direction de l'aménagement et de l'urbanisme
- Direction des technologies de l'information (DTI): La DTI a pour rôle de mettre en œuvre, de soutenir et de faire évoluer les services TI de la Ville. Ceci inclut le maintien des différents systèmes et infrastructures TI ainsi que le développement et l'intégration des nouveaux systèmes et équipements. Elle encadre la réalisation de l'ensemble des opérations et des projets TI et s'assure également que les compétences TI nécessaires à la réalisation des activités sont disponibles.
- ▶ **Bureau de projets TI:** Le Chef est responsable de mettre en œuvre et de faire évoluer les méthodologies, les processus et les façons de faire de la Ville en matière de gestion de projets TI. Il a une vision globale des portefeuilles de projets TI qui sont inclus dans la portée du Bureau de projets TI et facilite le processus de sélection des projets. Il s'assure également que les projets confiés au Bureau de projets TI sont réalisés efficacement suivant les paramètres établis.

Les gestionnaires de projets planifient, suivent et contrôlent les projets qui leur sont confiés de la phase d'initiation à la phase de clôture du projet. Ils suivent l'avancement du projet selon les critères établis et communiquent l'état d'avancement du projet (incluant les éventuels écarts entre les prévisions initiales et l'avancement réel). Ils dirigent également l'équipe (analyste d'affaires, contrôleur de projet, etc.) responsable d'atteindre les objectifs du projet.

- ▶ Directeurs/responsables de services: Les directeurs/responsables de services font en sorte d'avoir un nombre suffisant de ressources pour assurer l'avancement des projets et la continuité des opérations. Ils voient également à ce que leurs ressources possèdent le bon niveau de compétences pour mener à bien l'ensemble de leurs activités.
- ➤ Comité PTI: La sélection des projets s'effectue en fonction des priorités de la Ville et des enveloppes budgétaires disponibles. Tous les projets inclus au PTI sont approuvés par la Direction générale et les élus.



Règlementation applicable à la gestion de projets TI

La Ville n'est pas assujettie à des lois ou à des règlements spécifiques en matière de gestion de projets TI. Cependant, elle s'inspire du cadre de référence décrit dans le *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK) pour ses pratiques internes en gestion de projets TI. Ce guide propose une description des meilleures pratiques en gestion de projets, basée sur une approche par phases ainsi que sur des domaines de connaissance.

Les projets TI peuvent nécessiter l'octroi de contrats à diverses firmes offrant des services professionnels ou à différents fournisseurs pour l'acquisition de matériel informatique. Ces pratiques nécessitent l'application des politiques et directives internes de la Ville en matière d'approvisionnement et d'achats. Dans de telles situations, la Ville doit notamment appliquer la *Politique d'approvisionnement responsable* POL-RM-01.

Objectif de l'audit

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la gestion de projets en technologies de l'information. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que :

- ▶ la Ville effectue une gestion de projets en TI performante (économique dans le respect des budgets, efficace et efficiente sur le plan des échéanciers, des besoins définis et des fonctionnalités attendues des projets).
- ▶ les décisions des responsables (gestionnaires) sont conformes aux directives de la Ville, notamment en ce qui a trait à la sélection des projets TI.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, 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 (voir annexe).

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1, du *Manuel de CPA Canada – 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. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.



Étendue de l'audit et résumé du travail effectué

L'audit s'est déroulé entre les mois de septembre et décembre 2020 et a porté sur les éléments suivants :

La gestion du portefeuille de projets TI: L'identification, l'évaluation, la sélection, la priorisation et l'approbation des projets, de même que la capacité de réalisation, le suivi et le contrôle ainsi que la capacité du portefeuille de projets.

La gestion de projets TI: La réalisation des projets incluant les processus d'initiation, de planification, d'exécution, de suivi et de contrôle et de clôture des projets, et ce, pour l'ensemble des domaines de la gestion de projets, en conformité avec les meilleures pratiques.

Cet audit ne couvre pas les activités opérationnelles de TI comme la maintenance continue et la réalisation de changements mineurs à une application ou à un système, ainsi que les processus et pratiques de développement logiciel (cycle de vie du développement logiciel).

Les principaux procédés d'audit suivants ont été utilisés:

- ▶ réalisation d'un ensemble d'entrevues avec des intervenants ciblés, couvrant les services clients, les représentants des TI et ceux du Bureau de projets TI;
- consultation des bonnes pratiques en gestion de projets, notamment du PMBoK version 6 du Project Management Institute;
- examen et analyse de divers documents disponibles, spécifiques au cadre de gouvernance des projets TI, tels que la méthodologie de gestion de projets et la mission du COPP;
- sélection d'un échantillon de quatre projets sur la base de critères spécifiques (envergure, impact, services concernés, projet fermé ou très avancé, gestionnaire de projet). Nous avons examiné et analysé de manière détaillée les documents relatifs aux quatre projets TI sélectionnés. Les documents examinés couvrent les différentes phases du cycle de vie des projets. Citons, à titre d'exemple, les manuels d'organisation des projets, les échéanciers, de même que les documents d'approbation et de validation (approvisionnements, changements, etc.).

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à l'audit pour leur grande collaboration tout au long du mandat.



Conclusion

À la suite du travail effectué, nous avons pu conclure que:

- ▶ la Ville a mis en place un cadre de gouvernance qui vise à assurer une gestion performante des projets TI. Celui-ci présente, toutefois, des voies d'amélioration concrètes qui pourraient apporter une valeur ajoutée certaine à la pratique;
- ▶ les responsables engagés dans la gestion de projets et du portefeuille agissent avec un souci de performance, en conformité avec les références internes auxquelles nous avons eu accès ainsi qu'avec les référentiels de bonnes pratiques connues.

Plus précisément:

- ▶ Le processus de gestion de projets suivi est généralement conforme aux bonnes pratiques reconnues. Nous constatons toutefois que celles-ci ne sont pas appliquées de façon uniforme pour tous les projets évalués. Les efforts d'éducation et d'assurance qualité devraient être accentués afin de garantir le respect de la méthodologie.
- ▶ Le champ d'application de la méthodologie de gestion de projets TI devrait être élargi afin de couvrir l'ensemble des projets TI et ne délaisser aucun projet pertinent pour l'organisation, incluant ceux qui sont moins complexes ou qui ne sont pas dirigés par le Bureau de projets TI.
- ▶ Les exigences strictes dans la définition initiale des budgets de projets TI devraient faire l'objet d'une évaluation budgétaire en deux temps avec un niveau de précision s'accentuant dans le temps.
- ▶ La gestion des ressources de projet est relativement bien réalisée. L'harmonisation de planification des ressources ainsi qu'un suivi plus rigoureux devraient apporter plus de précision dans la maîtrise des projets.
- ▶ La gestion du changement prend de plus en plus d'importance dans la réalisation des projets de la Ville. Afin de consolider cette pratique, un cadre de gouvernance spécifique, incluant la définition des rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes concernées, les activités et les livrables attendus, les outils en appui, etc. devraient être définis.
- ▶ Des efforts variables sont fournis pour la gestion des risques des projets TI. Un déploiement plus efficace de ce processus serait requis pour garantir l'identification et le traitement adéquat de tous les risques de projet significatifs.



- ▶ La gestion de l'échéancier de projet nécessiterait deux principales voies d'amélioration : la standardisation des outils utilisés d'une part et une meilleure maîtrise de l'échéancier d'autre part.
- ▶ La gestion de la qualité des projets représente un domaine d'amélioration majeur de la pratique au sein de la Ville. Une stratégie de contrôle qualité devrait être systématiquement définie pour tous les projets TI.
- La gestion du portefeuille de projets TI est relativement mature. Une des voies d'amélioration résiderait dans le déploiement d'une solution intégrée de gestion de portefeuille et de projets. En facilitant la consolidation des données et des flux opérationnels, celle-ci permettrait une meilleure gestion de la capacité de réalisation des équipes.

Pratiques positives

Au cours de cet audit, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- La méthodologie de gestion de projets TI adoptée est généralement conforme aux bonnes pratiques promues par le *Project Management Institute* dans le PMBoK version 6.
- ▶ Un cadre de gestion de portefeuille de projets TI est bien défini et suivi. Il présente, selon les prérogatives accordées au COPP, les critères de priorisation et de décision et les modalités de suivi du portefeuille de projets.
- ▶ Le COPP est constitué de six membres permanents représentant les principales directions de la Ville. La présidence du COPP par la Direction générale lui accorde un poids significatif dans la Ville et consolide ses prérogatives.
- ▶ Le COPP recommande et priorise les projets sur la base de critères revus annuellement afin d'être en ligne avec les orientations stratégiques et organisationnelles de la Ville.
- ▶ Les clients définissent leurs besoins par la préparation des fiches de projets. Ceci accentue leur implication dans le projet et augmente leur appropriation de la suite de la démarche de réalisation.
- L'équipe du Bureau de projets TI apporte un regard critique constructif sur le cadre méthodologique et sa mise en pratique, favorisant ainsi l'amélioration continue des pratiques de gestion de projets.



- ▶ Le projet d'extension de la méthodologie aux besoins corporatifs de la Ville, par ailleurs couplé au déploiement d'une solution intégrée de gestion de portefeuille et de projets, traduit une relative maturité de la Ville dans la réalisation de ses projets. Ceci est d'autant plus favorable avec l'importance accordée à la pratique par la Direction générale.
- ► Certains outils et modèles utilisés par le Bureau de projets TI constituent une valeur ajoutée pour l'organisation. Nous citons, à titre d'exemple, le MOP, structuré de manière conforme au PMBoK version 6.
- L'équipe du Bureau de projets TI, bien que limitée en ressources, présente une structure et des compétences comparables aux standards de la pratique. Durant l'exécution des projets, les chargés de projets assurent un suivi périodique de certains indicateurs importants tels que l'échéancier et le budget.



Observations et recommandations

4.1

Méthodologie de gestion de projets Tl

Observations

La méthodologie définie par le Bureau de projets TI suit généralement les bonnes pratiques du PMBoK version 6. Le processus de gestion de projets est structuré en six phases: initiation, planification, exécution, contrôle, suivi et enfin clôture.

Les domaines de connaissance sont partiellement couverts par la méthodologie, en ce sens où les travaux à effectuer ne sont pas explicités pour tous les éléments. À titre d'exemple, la gestion des parties prenantes ou la gestion du changement ne sont pas détaillées par la méthodologie. La gestion de projet variera donc d'un projet à un autre et d'un chargé de projet à un autre, ce qui se répercutera ainsi sur la performance globale de la discipline dans la Ville.

La méthodologie utilisée établit les mêmes règles de gestion applicables à tous les projets TI, quelle qu'en soit la complexité ou l'envergure. Dans la pratique, certains projets pilotés par des chargés de projets non rattachés au Bureau de projets TI sont délibérément exclus du cadre méthodologique. Cette exclusion, non encadrée, est justifiée par la lourdeur du processus pour certains projets de faible complexité.

L'application de la méthodologie de gestion de projets n'est pas uniforme pour les quatre projets évalués. Les tâches préconisées par la méthodologie ne sont pas toutes réalisées avec le même niveau de détail. La qualité de l'information sur les projets s'en retrouve altérée, ce qui pénalise ainsi la prise de décision relative aux projets et au portefeuille.

Des outils et d'autres modèles sont disponibles et utilisés afin de faciliter la gestion de projets (par exemple, registre de risques, MOP, échéancier). Toutefois, notons les points suivants:

- ▶ L'utilisation de ces outils n'est pas la même pour tous les projets, les chargés de projet les produisant périodiquement, en fonction du contexte et des contraintes du projet. De ce fait, la liste des documents obligatoires et requis à la bonne marche du projet n'est pas claire.
- ▶ Les modèles de documents peuvent également être modifiés d'un projet à un autre en fonction des préférences du chargé de projet et sans que ces modifications suivent un processus établi. L'accès à une information pertinente sur les projets devient plus complexe puisque les modèles utilisés ne sont pas uniformes.
- Certaines composantes du MOP, quand elles existent, sont mises à jour périodiquement afin de pouvoir évaluer la performance du projet: budget et échéancier global.

Enfin, la gestion du portefeuille et des projets est basée sur l'exploitation de divers outils indépendants: MS Project, MS Excel, OroTimesheet, Lynx et Trello. L'absence d'une plateforme intégrée de gestion de projets peut être un frein au suivi et au contrôle efficace des projets TI. Cela entraîne les conséquences suivantes:



- existence et maintien de plusieurs sources de données du projet;
- incertitude concernant la détention de l'intégralité des données du projet;
- difficultés dans la consolidation et l'interprétation des données;
- accès différé aux données de projets avec un impact sur la qualité de l'information ainsi que sur la prise de décision;
- double saisie de données pouvant être contreproductive pour les équipes.

Recommandations

Le Bureau de projets TI devrait:

élargir le champ d'application de la méthodologie afin de couvrir l'ensemble des projets TI et ne délaisser aucun projet pertinent pour l'organisation, incluant ceux qui sont moins complexes ou qui ne sont pas dirigés par le Bureau de projets TI;

Ainsi, il serait pertinent de définir plus d'une version de la méthodologie pour gérer les projets en fonction de leur type et de leur envergure ou de leur complexité. Par exemple:

- un projet défini comme complexe suivrait une méthodologie complète, plus exigeante en termes d'organisation, de processus et de livrables;
- > un projet plus simple suivrait un cheminement allégé, moins contraignant et plus simple à déployer, tout en ayant des points d'ancrage avec la méthodologie complète.

- établir clairement la liste des livrables attendus à chacune des phases du projet, selon le chemin méthodologique emprunté, ainsi que les exigences de reddition de comptes;
- uniformiser l'application de la méthodologie, quelles que soient la nature du projet TI ou les parties prenantes concernées.
 Le fait d'avoir une méthodologie à plusieurs vitesses peut garantir que celle-ci s'adapte à tous les types de projets et n'en complique pas la gestion;
- documenter le cadre méthodologique de façon à en faciliter la compréhension et l'exploitation par toutes les parties prenantes concernées. Par exemple, le détail de certaines procédures spécifiques, telles que l'assurance qualité ou le contrôle qualité, pourrait faire partie d'une annexe ou d'un document distinct;
- poursuivre la mise en place de l'outil de gestion de projets et de portefeuille permettant l'uniformisation des processus, l'amélioration de la qualité et de la disponibilité des données et donc l'amélioration de la prise de décision.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction a pris connaissance des recommandations et les reçoit favorablement; elles seront mises en œuvre selon le plan d'action ci-dessous:

▶ La révision de la méthodologie est en cours de préparation dans le cadre du projet « Gestion corporative de projets » en vertu duquel il est prévu d'établir une méthodologie à trois niveaux d'envergure/ complexité, soit Grande/Moyenne/Petite. Suivant la mise à jour de la méthodologie, sa mise en application sera élargie à l'ensemble des projets de la DTI.



- ► La production d'une liste des livrables sera ajoutée à la nouvelle version de la méthodologie et mise immédiatement en application pour les projets du Bureau de projets TI.
- L'uniformisation de la mise en application de la méthodologie est un objectif de la DTI. L'atteinte de cet objectif passera d'abord par la révision de la méthodologie afin de l'adapter aux différentes envergures de projets.
- ► La documentation du cadre méthodologique sera produite et ajoutée à la nouvelle version de la méthodologie.
- ► La mise en place de l'outil de gestion de projets se poursuit dans le cadre du projet « Gestion corporative de projets ».

Responsable et échéancier

Directeur, Technologies de l'information et Chef, Bureau des projets informatiques et d'architecture d'entreprise Trimestre 3 – 2021 à Trimestre 1 – 2023

4.2

Processus de gestion de projets TI

Observations

Le processus de gestion de projets représente l'ensemble des activités nécessaires pour produire un résultat final et atteindre les objectifs du projet. Il se décompose en cinq sous-processus distincts soit: l'initiation, la planification, l'exécution, la maîtrise et la clôture. La revue de la documentation des quatre projets analysés révèle ce qui suit:

Initiation

- À la Ville, le processus d'initiation de projets TI varie en fonction du projet. Son exécution est influencée par les contraintes externes : certaines tâches sont outrepassées en raison de l'urgence du projet. À titre d'exemple, l'un des projets évalués a connu une évolution drastique de son étendue sans que cela soit documenté de façon convenable.
- L'élaboration et la validation de la charte de projet ne sont pas effectuées dans le processus d'initiation. Une évolution non correctement documentée et approuvée du périmètre du projet peut aboutir à une situation où celui-ci n'est pas conforme aux besoins du demandeur. De ce fait, il y aura un recours excessif aux demandes de changement avec surcoût et dépassement de délais.

Planification

- ► La planification de la portée, des coûts et des échéanciers est systématiquement effectuée et est conforme aux requis méthodologiques.
- ▶ La planification des risques, des ressources, des parties prenantes et de la communication n'est pas systématiquement effectuée dans les quatre projets examinés. La planification globale du projet ne présentera donc pas le niveau de précision et de détails requis pour une exécution maitrisée, minimisant les aléas.

Suivi et contrôle

Des suivis réguliers visant à contrôler l'avancement du projet en terme, notamment, d'échéancier, sont en place. Ces suivis ne sont toutefois pas adossés à des données de référence permettant d'avoir un point de comparaison figé (Baseline). L'absence de Baseline rend plus difficile le suivi de la performance du projet au fil du temps.



- ▶ Les éventuels écarts entre la version initiale et consécutive du budget, de l'échéancier, ou de la portée sont identifiés. Toutefois, les réajustements pouvant en découler ne sont pas toujours explicités et communiqués. Les documents de suivi peuvent, de ce fait, ne pas refléter la réalité du projet.
- ▶ Des tableaux de bord sont en place afin de fournir une information visuelle et exploitable concernant l'avancement du projet. Ces documents ne sont toutefois pas uniformes d'un projet à un autre et d'un chef de projet à un autre. Cette situation peut avoir des conséquences négatives sur la consolidation des données et le suivi du portefeuille.
- La gestion des demandes de changement est établie dans le processus de suivi et de contrôle; toutefois, le suivi de ce sous-processus est pénalisé par l'absence d'une définition explicite et claire de ce qui doit être traité en tant que demande de changement. Des modifications apportées au projet (périmètre, parties prenantes et ressources) peuvent être réalisées sans pour autant être correctement documentées.

Clôture

► La méthodologie de gestion de projets inclut une phase de clôture de projet.

Sur les quatre projets évalués dans le cadre de cet audit, aucun n'est terminé et ne nous permet de conclure quant à l'efficacité du processus de clôture. Toutefois, selon les entrevues tenues, cette phase a souvent été négligée dans le cadre d'autres projets non retenus dans le cadre de cet audit.

La négligence de ce processus peut empêcher la reproduction d'éventuels bons coups et ne permet pas d'éviter les mauvais coups détectés dans un projet. Les leçons apprises définies dans le processus de clôture permettent de construire un regard critique sur le cadre méthodologique d'une part et sur les techniques de gestion de projet utilisées d'autre part.

Recommandations

Le Bureau de projets TI devrait:

- s'assurer que les livrables spécifiques à chaque domaine de connaissance et à chaque phase du projet sont définis au préalable. Leur production doit représenter une condition nécessaire au passage à la phase suivante;
- s'assurer que le processus de gestion de projet est suivi en sa totalité, de manière uniforme, en fonction des critères définis par la méthodologie;
- uniformiser et adapter les concepts clés utilisés afin de faciliter la prise de décision.
 À titre d'exemple, il serait utile de clarifier la notion de demande de changement pour toutes les parties prenantes afin de tenir compte de toutes les demandes significatives;
- s'assurer que le processus de reddition de comptes, avec tous les flux requis, est clairement établi et communiqué à toutes les parties prenantes.



Commentaires et plan d'action de la direction

La direction a pris connaissance des recommandations et les reçoit favorablement; elles seront mises en œuvre selon le plan d'action ci-dessous:

- ▶ La précision des livrables spécifiques aux domaines de connaissance sera ajoutée à la nouvelle version de la méthodologie et le lien sera fait avec la recommandation de l'observation précédente.
- ▶ La direction cherche à faire appliquer le processus de gestion de projet dans sa totalité. Les ajustements à la méthodologie seront évidemment pris en compte.
- ▶ L'uniformisation et l'adaptation des concepts clés seront faites à même la nouvelle version de la méthodologie et diffusées aux différentes parties prenantes.
- ► Les précisions sur les processus et la reddition de comptes seront ajoutées à la nouvelle version de la méthodologie et diffusées aux différentes parties prenantes.

Responsable et échéancier

Chef, Bureau de projets informatiques et d'architecture d'entreprise Trimestre 3 - 2021

4.3

Gestion des ressources

Observations

La gestion des ressources consiste à identifier, à obtenir et à gérer les ressources nécessaires pour l'achèvement du projet. Dans le contexte spécifique des projets TI, trois groupes de ressources peuvent être distingués: les ressources TI (développement, techniques, analyse d'affaires, etc.), les ressources d'affaires liées aux services concernés et les ressources externes (prestataires externes, intégrateurs, etc.).

La planification des ressources est partiellement prévue par la méthodologie de gestion de projets:

- ▶ Le MOP définit systématiquement les rôles et responsabilités sans toutefois donner certains détails critiques: identification individuelle des ressources, planification, attributs, plan d'obtention et de développement des ressources. La définition des rôles et responsabilités s'apparente plus à une identification sommaire des parties prenantes. Une planification partielle des ressources peut avoir comme conséquence que certaines ressources ne soient pas identifiées de façon préalable et que leur intégration ne puisse se faire au moment voulu.
- L'estimation des efforts est quant à elle effectuée dans le cadre de la planification de l'échéancier.

Parmi les projets sélectionnés et considérés, un seul présente un plan de gestion des ressources qui recense les ressources TI et les ressources externes requises. Ce plan constitue l'une des bases budgétaires du projet.



Le suivi du temps des ressources est effectué par le chargé de projet, par la saisie des données dans l'outil OroTimesheet.

Actuellement, seules les ressources TI du projet sont systématiquement suivies. Le suivi des ressources d'affaires les plus critiques est commencé pour certains projets.

La comptabilisation non exhaustive des ressources affectées au projet peut biaiser le suivi de la performance ainsi que du coût réel du projet.

Les données de suivi des ressources sont traitées manuellement, ce qui pourrait rendre le contrôle de la disponibilité ou du taux d'occupation plus difficile à effectuer; ceci peut avoir des répercussions négatives sur la réalisation des projets.

Recommandations

Le Bureau de projets TI devrait :

- identifier les ressources de manière plus détaillée afin de rendre cette étape plus opérationnelle: compétences, nombre, modalités d'intervention, coûts et indicateurs de performance;
- suivre systématiquement l'utilisation des ressources d'affaires clés, afin de pouvoir mieux gérer la capacité, les efforts réels et les coûts du projet;
- améliorer la planification, le suivi et le contrôle des ressources du projet en veillant à avoir le minimum d'informations pertinentes pour soutenir la prise de décision du projet.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction a pris connaissance des recommandations et les reçoit favorablement; elles seront mises en œuvre selon le plan d'action ci-dessous:

- ▶ Les ressources seront identifiées de manière plus détaillée et seront portées au MOP, qui deviendra à ce moment-là la « Charte » de projet et fera partie de la préparation des nouveaux projets.
- Le suivi de toutes les ressources de projets fait déjà partie du suivi demandé avec la mise en place du projet « Gestion corporative de projets »; il est prévu de suivre l'entièreté des ressources d'affaires clés. La nouvelle version de la méthodologie devra aussi définir l'application de cette recommandation aux différentes envergures de projets.
- ▶ La planification, le suivi et le contrôle des ressources du projet seront ajoutés à la nouvelle version de la méthodologie. Initialement, les informations ajoutées seront limitées à l'identification individuelle des ressources, aux attributs et au plan d'obtention.

Responsable et échéancier

Chef, Bureau de projets informatiques et d'architecture d'entreprise Trimestre 3 - 2021



4.4

Gestion du changement

Observations

La gestion du changement vise à faciliter l'adoption des changements engendrés par la réalisation des projets. En évaluant l'impact des changements sur les parties prenantes du projet, il y a lieu de mettre en place un ensemble d'actions (formation, communication, atelier, etc.) dont l'objectif est de minimiser les impacts négatifs et de favoriser la réussite du projet.

La gestion du changement est une discipline non structurée et peu développée à la Ville dans le cadre de la gestion de projets TI.

Aucune démarche spécifique n'est actuellement établie pour cette discipline. L'absence de gestion du changement est une source d'échec dans le déploiement des projets. Elle peut également engendrer un surcoût détecté tardivement au cours de la réalisation.

Historiquement, peu d'efforts ont été investis dans la gestion du changement. Aucune stratégie ni aucun plan de gestion du changement (engagement, communication, formation) adaptés aux besoins et au contexte du projet ne sont définis. Signalons toutefois que certaines actions sont entreprises sans qu'elles soient pour autant structurées en tant que plan de gestion du changement et qu'elles soient assorties d'une évaluation exhaustive des impacts sur les parties prenantes:

- ▶ Pour l'un des projets figurant parmi notre sélection, un groupe de 40 spécialistes (appelé «champions») a été sélectionné et formé périodiquement relativement aux différentes composantes. Ces «champions» jouent le rôle d'ambassadeurs du projet auprès des utilisateurs, mais également de formateurs de premier niveau.
- Pour un autre projet figurant parmi notre sélection, la formation n'a pas été planifiée dans le projet et a dû faire l'objet d'une demande de changement afin d'y remédier.
- ▶ Pour un troisième projet sélectionné, qui est en cours de planification, une ressource experte en gestion du changement dépendante du Comité de coordination est affectée pour une durée de 12 à 18 mois. Cette pratique dénote une volonté de mieux gérer les changements au niveau de l'organisation.

L'absence de stratégie cohérente en gestion du changement peut constituer un risque de surcoût, voire d'échec dans la livraison du projet, car elle a un effet direct sur son acceptation par les usagers finaux.

Généralement, l'impact du changement sur les parties prenantes n'est pas évalué de manière préalable et systématique. Ceci peut induire une gestion de formation ou de la communication peu performante avec pour conséquence une probable insatisfaction des usagers et une réticence au changement.



Recommandations

Le Bureau de projets TI, en collaboration avec les autres directions concernées, devrait:

- mettre en place des compétences et un cadre de gestion du changement couvrant les besoins minimaux des projets TI: analyse des parties prenantes et des impacts des changements (organisationnels, humains, processus, etc.), plan de formation, plan de communication, plan d'évolution organisationnelle, mesure de l'adhésion au projet, etc.;
- prévoir un budget spécifique à la gestion du changement dans les projets TI.
 Celui-ci variera en fonction du type de projet à l'étude;
- harmoniser les pratiques de gestion du changement établies par le Bureau de projets TI avec celles développées globalement au sein de l'organisation.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction a pris connaissance des recommandations et les reçoit favorablement; elles seront mises en œuvre selon le plan d'action ci-dessous:

- ▶ Un ajustement sera fait aux livrables prévus par la méthodologie de projets afin de prévoir les activités de gestion du changement au sein des projets. La prise en charge et l'implication du bureau de la performance organisationnelle (BPO) seront des facteurs clés de la mise en application de cette recommandation.
- ▶ Les coûts reliés à la gestion du changement seront évalués et ajoutés aux nouveaux projets ajoutés et devront être préparés de concert avec le BPO.

L'harmonisation des pratiques de gestion du changement sera effectuée de façon serrée avec le BPO.

Responsable et échéancier

Chef, Bureau de projets informatiques et d'architecture d'entreprise Trimestre 2 – 2021 à Trimestre 3 – 2023

4.5

Gestion des risques

Observations

La gestion des risques des projets consiste à planifier, à identifier et à analyser les risques, à planifier et à exécuter les plans de réponse et à assurer, enfin, la maîtrise des risques dans le cadre du projet.

Les pratiques de gestion des risques des projets TI de la Ville sont définies par le cadre méthodologique de gestion de projets TI.

Toutefois, celui-ci se concentre sur la phase de planification des risques et laisse la liberté au chargé de projet d'ajuster les efforts pour les autres phases du cycle de vie du projet. Par conséquent, la gestion des risques peut être délaissée lors des autres phases du projet.

Les pratiques de gestion de risques ne sont pas déployées de manière équivalente pour la totalité des projets évalués. Parmi les quatre projets évalués, un seul présente une évaluation et un suivi des risques. L'absence de la gestion des risques, quand cela est requis, peut induire un surcoût du projet ou le prolongement des délais d'exécution.



Les plans de traitement des risques, quand ils existent, ne se traduisent pas en budget spécifique alloué au projet. À titre d'exemple, la ligne budgétaire de contingence de l'un des projets est estimée de façon indépendante des plans de traitement des risques qui ont été établis. L'absence de corrélation entre les risques et les budgets de contingence peut aboutir à ce que ceux-ci demeurent bloqués alors que des risques estimés ne sont plus probables.

Pour le projet où l'évaluation des risques a été effectuée, les risques résiduels, conséquence du déploiement des plans de traitement, ne sont pas définis. L'absence de suivi des risques résiduels ne permet pas d'ajuster la réponse aux risques au fur et à mesure de l'avancement du projet, entre autres en termes de budgets de contingence.

Recommandations

Le Bureau de projets TI devrait s'assurer que:

- dans le cadre de l'initiation d'un projet, une évaluation préliminaire de la complexité du projet et des risques probables est réalisée. Celle-ci permettra de définir le niveau d'effort nécessaire pour gérer les risques. Les efforts fournis doivent être proportionnels à l'importance et à la complexité du projet;
- ▶ l'analyse des risques suit une méthodologie commune, structurée autour de modèles d'identification et de traitement des risques clairs et communs à tous les projets, ceci dans l'objectif de réduire l'incidence des risques sur la réalisation du projet;
- ► l'évaluation des risques des projets ainsi que les plans de traitement des risques sont traduits et considérés financièrement en tant que budget de contingence;

▶ le suivi et le contrôle des risques sont effectués périodiquement pendant l'exécution du projet. Les plans de traitement des risques devraient évoluer en conséquence pour permettre de suivre les risques résiduels.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction a pris connaissance des recommandations et les reçoit favorablement; elles seront mises en œuvre selon le plan d'action ci-dessous:

- Une évaluation sommaire de la complexité du projet et des risques probables est déjà effectuée dans les initiatives de projets. Nous allons faire évaluer cette recommandation lors des étapes suivantes de lancement de projet afin de maintenir et préciser l'évaluation initiale des risques.
- Une méthodologie commune et structurée de l'analyse de risques sera ajoutée à la nouvelle version de la méthodologie et mise en application.
- L'évaluation des risques des projets ainsi que les plans de traitement des risques seront ajoutés à la nouvelle version de la méthodologie et mis en application pour les nouveaux projets du Bureau de projets TI.
- Le suivi et contrôle des risques sera ajouté à la nouvelle version de la méthodologie et mis en application pour les nouveaux projets du Bureau de projets TI.

Responsable et échéancier

Chef, Bureau de projets informatiques et d'architecture d'entreprise

Trimestre 3 – 2021 à Trimestre 2 – 2022



Gestion de l'échéancier

Observations

La gestion de l'échéancier inclut les activités permettant de gérer l'achèvement du projet, tel qu'approuvé, dans le temps imparti.

À la Ville, la gestion de l'échéancier est définie par la méthodologie de gestion de projets TI et fait partie intégrante du MOP. L'échéancier est généralement élaboré au moyen de l'outil MS Project.

Un échéancier de référence est établi lors de la planification du projet. Cet échéancier est mis à jour au fur et à mesure de l'avènement d'évènements qui en modifient le cours. Ces mises à jour sont faites en écrasant les données historiques du projet, ce qui entraîne ainsi une perte de la traçabilité des changements et de leurs impacts.

Usuellement, les projets TI ont toujours gardé une date finale fixe; les changements ayant un impact sur l'échéancier sont généralement contrecarrés en augmentant l'effort des ressources. Cette augmentation n'est pas systématiquement comptabilisée dans le suivi du projet afin de ne pas en modifier le coût. De ce fait, l'évaluation de la performance du projet peut devenir difficile à suivre.

La définition des tâches du projet et de leurs attributs (durée, coûts et interdépendances) n'est pas effectuée avec le même niveau de détails pour tous les projets évalués.

Ceci pénalise la consolidation et le suivi des données nécessaires à la maîtrise des projets ainsi qu'à la gestion du portefeuille. Notons toutefois que l'un des projets présente un échéancier détaillé en comparaison avec les autres et que le regroupement des tâches est identique pour tous les projets évalués.

Recommandations

Le Bureau de projets TI devrait:

- établir un processus de gestion des versions de l'échéancier de projet incluant l'échéancier de référence (Baseline) et les éventuelles versions successives:
- uniformiser les techniques utilisées pour la définition des éléments de base de l'échéancier (durée des tâches, coûts unitaires et dépendances) ainsi que les modèles utilisés.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction a pris connaissance des recommandations et les reçoit favorablement; elles seront mises en œuvre selon le plan d'action ci-dessous:

- ▶ Le processus de gestion des versions de l'échéancier est déjà mis en application dans les nouveaux projets. Il doit être toujours présent dans la nouvelle version de la méthodologie.
- L'uniformisation des techniques utilisées pour la définition des éléments de base de l'échéancier sera ajoutée à la nouvelle version de la méthodologie et mise en application pour les nouveaux projets du Bureau de projets TI.

Responsable et échéancier

Chef, Bureau de projets informatiques et d'architecture d'entreprise Trimestre 3 - 2021



Gestion de la qualité

Observations

La gestion de la qualité inclut les activités de prise en compte de la politique de qualité de l'organisation, en ce qui concerne la planification, la gestion et le contrôle des exigences de qualité du projet afin d'atteindre les objectifs des parties prenantes.

Elle comprend également la notion d'amélioration continue des processus.

Le processus de contrôle qualité n'est pas défini dans le cadre méthodologique de la Ville. De ce fait, la planification, l'exécution et le suivi de la qualité n'ont pas été réalisés de manière homogène pour l'échantillon de projets évalués.

- L'un des projets sélectionnés présente un plan de contrôle qualité relativement mature comportant un plan de test des fonctions critiques pouvant être touchées par le projet: interfaces logicielles, tests fonctionnels, tests applicatifs, etc. Les tests sont effectués par la DTI et par les services clients visés, mais également conjointement.
- Un second projet faisant partie de notre échantillon comprend un plan de contrôle qualité établi lors de la phase d'exécution et définissant un ensemble restreint de tests. Ce plan a été insuffisant pour garantir la bonne marche du projet. L'inadéquation des tests effectués a eu des impacts opérationnels négatifs sur l'exécution du projet et la qualité des livrables.

L'élaboration et la mise à jour de la documentation requise pour la mise en production des solutions ne sont pas systématiquement effectuées. Le passage d'une étape à une autre du projet n'est pas tributaire de la production des livrables clés. Ceci peut pénaliser le transfert du projet aux clients, en gestion des opérations courantes.

En l'absence d'une planification du contrôle qualité, aucune procédure de retour en arrière (roll back), total ou partiel, n'est définie pour les cas où des problèmes majeurs adviendraient lors du déploiement. Ceci peut constituer un frein à la réussite du projet, puisque les utilisateurs concernés peuvent se retrouver en situation de blocage: le nouveau système ne fonctionne pas et il est impossible de retourner vers l'ancien.

L'assurance qualité, garantissant l'application du cadre de gouvernance dans les meilleures conditions, n'est pas développée. Les rôles et responsabilités spécifiques à l'assurance qualité, les livrables intermédiaires et les contrôles internes requis ne sont pas définis. Ceci constitue un risque de déviation par rapport au cadre méthodologique approuvé avec une application non stable des procédures.



Recommandations

Le Bureau de projets TI devrait:

- mieux structurer la pratique de contrôle qualité en se dotant des compétences requises et en définissant les rôles et responsabilités des ressources concernées;
- définir les règles de contrôle qualité requise pour les différentes catégories de projets: stratégies et scénarios de test, métriques de tests spécifiques, gestion des environnements et données de test, gestion des anomalies, conditions d'avancement dans l'exécution des tâches, rôles et responsabilités, etc.;
- mettre en place un processus d'assurance qualité pour garantir le respect du cadre méthodologique de gestion de projets TI.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction a pris connaissance des recommandations et les reçoit favorablement; elles seront mises en œuvre selon le plan d'action ci-dessous:

- ▶ La pratique de contrôle qualité a déjà été identifiée par le Bureau de projets TI; des travaux sont en cours pour se doter des compétences requises.
- ► La définition et l'adoption des pratiques et règles en gestion de la qualité au sein des projets seront mises en place.
- Un processus d'assurance qualité sera mis en place.

Responsable et échéancier

Chef, Bureau de projets informatiques et d'architecture d'entreprise Trimestre 3 – 2021 à Trimestre 3 – 2022

4.8

Gestion de la capacité et du portefeuille de projets TI

Observations

La gestion de portefeuille consiste à gérer de manière coordonnée l'ensemble des projets, des portefeuilles secondaires et des opérations afin d'atteindre les objectifs stratégiques.

La mission du COPP, telle qu'elle est présentée, se concentre sur le processus de sélection et de justification des initiatives TI. Le volet de suivi du portefeuille est traité sommairement par l'identification de quatre thématiques suivies: la capacité des ressources, les risques, l'avancement des projets et le bilan des projets.

La gestion du portefeuille TI est relativement bien structurée par les prérogatives du COPP.

La définition du besoin par les services clients est limitée par le manque de maîtrise et d'appropriation de la méthodologie de gestion de projets. Les services clients peinent généralement à structurer convenablement leurs besoins et donc, à suivre leur part de la méthodologie. Pour les quatre projets évalués, un seul présente une fiche d'initiative approuvée. Ceci constitue un risque que les projets ne soient pas conformes aux attentes des demandeurs. En termes de gestion de portefeuille, la prise de décision pourrait être basée sur un périmètre de projet pouvant évoluer dans le temps et manquerait donc de fiabilité.



Les exigences strictes dans la définition initiale des budgets de projets, avant même que les consultations externes ne soient effectuées, pénalisent le processus d'approbation des projets. Un haut niveau de précision est requis auprès des chefs de projet à une étape du cycle de vie où tous les détails peuvent ne pas être accessibles. Ceci augmente les efforts et les délais et peut éventuellement entraîner une surévaluation des budgets de projets afin de mitiger les risques liés à l'incertitude.

Le suivi du portefeuille de projets est effectué selon une périodicité préétablie et sur la base d'un modèle de rapport préétabli.

La multiplicité des outils utilisés pour la gestion des données des projets ainsi que la multiplication des saisies manuelles peuvent néanmoins nuire à la qualité des informations consolidées et utilisées pour suivre le portefeuille.

La capacité de réalisation des projets est l'un des éléments évalués lors de la priorisation des projets. La capacité de pilotage de projet du Bureau de projets TI est tributaire du nombre et des compétences des ressources à sa disposition. Ceci pousse les chargés de projet à prioriser les tâches qui leur sont attribuées aux dépens des autres afin de pouvoir répondre à leur charge de travail.

Recommandations

Le Bureau de projets TI devrait:

- améliorer l'accompagnement des services clients dans la compréhension et l'appropriation de la méthodologie de gestion de projets TI. L'objectif est d'améliorer la définition initiale des besoins et ainsi de mieux définir, sélectionner et approuver les projets;
- développer et expliciter les pratiques de suivi du portefeuille de projets TI afin de prendre en considération les différents aspects de gestion du portefeuille: capacité de toutes les ressources, interdépendance des projets, risques de portefeuille, etc.;
- ▶ réduire la complexité du processus de budgétisation initial du projet afin d'accélérer les phases d'initiation et de planification des projets. Une évaluation budgétaire en deux temps avec un niveau de précision s'accentuant dans le temps pourrait être appropriée;
- uniformiser les outils de gestion de projets et de portefeuille:
 - > en minimisant le nombre d'applications et de sources de données utilisées;
 - > en minimisant l'intervention manuelle sur les données et en maximisant l'intégration des plateformes.

Le projet de déploiement de la plateforme de gestion de projets et de portefeuille qui est en cours devrait contribuer à garantir ces deux objectifs;



- évaluer les besoins et doter le Bureau de projets TI des ressources nécessaires, qualitativement et quantitativement, pour la réalisation de ses tâches:
 - > le déploiement et le maintien du cadre méthodologique et procédural pour la gestion de projets TI ainsi que son alignement avec le cadre de gouvernance de l'ensemble des projets de la Ville;
 - > le suivi du portefeuille de projets TI et la reddition de comptes au COPP;
 - > la gestion de projets dont la responsabilité lui a été accordée par la méthodologie en vigueur.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction a pris connaissance des recommandations et les reçoit favorablement; elles seront mises en œuvre selon le plan d'action ci-dessous:

- L'accompagnement des services clients est déjà en amélioration continue depuis la mise en place du Bureau de projets TI. L'intention est de poursuivre les activités de rétroaction et d'amélioration.
- ▶ Le développement et l'explication des pratiques de suivi du portefeuille de projets TI vont faire partie du rapport révisé du Bureau de projets TI qui sera présenté au COPP. La mise en application et la production récurrente de ces pratiques se feront pour les projets du Bureau de projets TI.

- ▶ La DTI et le Bureau de projets TI travaillent déjà avec la Direction des finances et la Direction générale pour faciliter l'accès au financement nécessaire pour lancer les projets priorisés.
- L'uniformisation des outils de gestion est en cours de préparation au sein du projet « Gestion corporative de projets » en vertu duquel il est prévu d'uniformiser et de standardiser les outils de travail du Bureau de projets TI. Il y aura migration des outils actuels vers le nouvel outil.
- ▶ Bien que sa capacité soit restreinte, le Bureau de projets TI dispose déjà des leviers nécessaires pour accroître sa capacité afin de répondre aux besoins des projets, en ayant notamment recours au financement de ressources d'appoint. De plus, les effectifs du Bureau de projets TI ont été augmentés pour offrir un meilleur équilibre interne/externe et assurer une meilleure rétention de l'expertise.

Responsable et échéancier

Chef, Bureau de projets informatiques et d'architecture d'entreprise Trimestre 3 - 2021



ritères d'audit

Les critères d'audit ont été établis en s'inspirant du *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK version 6). Ce cadre de référence est le corpus des connaissances en gestion de projets; il définit les champs de connaissance de la discipline de gestion de projets et en recense les bonnes pratiques professionnelles reconnues.

Le PMBoK s'appuie sur le standard de gestion de projets approuvé par l'American National Standards Institute (ANSI). Il a été élaboré selon un processus consensuel, ouvert, équitable et équilibré.

OBJECTIF – GESTION DE PROJETS EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

S'assurer que la Ville effectue une gestion de projets en TI performante (économique dans le respect des budgets, efficace et efficiente au niveau des échéanciers, des besoins définis et des fonctionnalités attendues des projets).

CRITÈRE Nº 1 : PROCESSUS DE GESTION DE PROJETS

La gestion de projets s'appuie sur un processus par phases (initiation, planification, réalisation, suivi et contrôle, clôture) basé sur les meilleures pratiques.

CRITÈRE N° 2 : MÉTHODOLOGIE ET OUTILS

Les équipes de la Ville ont développé différents outils incluant différents gabarits et livrables. Ces outils existent, sont disponibles et sont utilisés en conformité avec les méthodologies mises en application par la DTI.

CRITÈRE N° 3 : GESTION DES RESSOURCES

Il existe des processus et des outils permettant de planifier adéquatement les besoins en ressources (incluant la définition des rôles et responsabilités) et d'assurer leur disponibilité lors de la réalisation des projets.

CRITÈRE Nº 4: GESTION DU CHANGEMENT

Il existe un cadre de gestion du changement visant à faciliter l'adoption des changements engendrés par la réalisation des projets.



CRITÈRE Nº 5: GESTION DES RISQUES

Des processus, des outils et des gabarits sont en place afin d'effectuer la planification et la surveillance des risques, tout au long du projet et de la mise en œuvre des plans de réponse.

CRITÈRE Nº 6: GESTION DE L'ÉCHÉANCIER

Il existe un processus d'élaboration et de suivi de l'échéancier du projet visant à identifier d'éventuels écarts entre l'échéancier initial et l'échéancier réel.

CRITÈRE Nº 7: GESTION DE LA QUALITÉ

Des processus de gestion d'assurance qualité sont en place afin de contrôler la qualité des solutions déployées et des livrables lors des projets.

OBJECTIF DE L'AUDIT – PRISE DE DÉCISION DES RESPONSABLES

S'assurer que les décisions des responsables (gestionnaires) sont conformes aux directives, notamment, en ce qui concerne la sélection de projets.

CRITÈRE Nº 8: GESTION DU PORTEFEUILLE DE PROJETS TI

Il existe un cadre de gouvernance pour sélectionner les projets et surveiller le portefeuille de projets en TI à la Ville.

CRITÈRE Nº 9 : GESTION DE LA CAPACITÉ

La capacité de réalisation en termes de ressources (affaires et TI) est considérée dans la planification et le suivi du portefeuille de projets.





Rapport en bref

CONTEXTE

Le bon déroulement des activités d'une ville et les services à offrir aux citoyens requièrent de nombreuses acquisitions de biens et services par cette dernière. Ces acquisitions sont diversifiées et peuvent varier de quelques dollars jusqu'à plusieurs millions de dollars en investissements dans des projets majeurs.

La Direction de l'approvisionnement et les directions requérantes sont responsables de l'ensemble du processus de gestion contractuelle. La Direction de l'approvisionnement effectue les processus d'acquisition et conseille les différentes directions dans la gestion contractuelle de façon optimale en conformité des lois, des règlements et des orientations en vigueur. Les directions requérantes contribuent au processus d'acquisition en ce qui a trait à la définition des besoins, à la préparation des devis d'appel d'offres ainsi qu'à la gestion des contrats sous leur responsabilité.

Pour l'année 2019, les acquisitions de plus de 25 000 \$ ont totalisé 229,6 M \$ alors que pour les 8 premiers mois de 2020, ils ont représenté 258,5 M \$.

OBJECTIF DE L'AUDIT

L'objectif de l'audit était de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières sont gérées avec un souci d'économie;
- ▶ les contrôles sont en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels et de conformité à un niveau acceptable;
- ▶ les décisions prises par les gestionnaires respectent les lois, les règlements ainsi que les politiques et procédures administratives en vigueur;
- ▶ le suivi des contrats en vigueur est suffisamment rigoureux pour obtenir les biens et services qui font l'objet de ces contrats;
- ▶ les règles et les pratiques appliquées en période de pandémie en matière de gestion contractuelle soutiennent efficacement l'acquisition des biens et services requis en temps opportun et à un prix juste.



80

CONCLUSION

À la suite du travail effectué, nous concluons que :

- ▶ les ressources humaines, matérielles et financières sont gérées avec un souci d'économie;
- des contrôles devraient être renforcés en vue de ramener les principaux risques opérationnels et de conformité à un niveau acceptable;
- hormis quelques exceptions, les décisions prises par les gestionnaires respectent les lois, les règlements ainsi que les politiques et procédures administratives en vigueur;
- ▶ le suivi des contrats en vigueur est suffisamment rigoureux pour obtenir les biens et services qui font l'objet de ces contrats;
- ▶ les règles et les pratiques appliquées en période de pandémie en matière de gestion contractuelle soutiennent efficacement l'acquisition des biens et services requis en temps opportun et à un prix juste.

Plus précisément:

- La définition des besoins et des échéanciers est relativement bien effectuée. Une rigueur accrue devrait être apportée à la documentation soutenant la définition des besoins.
- ▶ Le processus d'estimation de coûts n'est pas appliqué de façon uniforme pour les contrats analysés. Des améliorations devraient être apportées à la documentation et à la conservation des estimations, à la correspondance de ces estimations avec d'autres documents internes approuvés officiellement, à la révision du travail fait par une firme externe ainsi qu'à la correspondance de la documentation en appui à l'établissement des estimations.
- ▶ Des addendas sont présents pour 90 % des contrats d'appels d'offres publics audités. La Direction de l'approvisionnement devrait avoir un délai raisonnable pour procéder à la révision et à la finalisation des documents d'appels d'offres, puisqu'il existe une corrélation entre le nombre d'addendas et le nombre de jours disponibles pour cette révision.



- L'analyse des soumissions est bien réalisée, mais certaines améliorations peuvent être apportées. L'analyse technique devrait être documentée et devrait démontrer la conformité aux exigences techniques prévues au cahier des charges techniques.
- Les preuves des couvertures d'assurance demandées devraient être obtenues dans tous les cas et devraient de plus correspondre aux couvertures exigées selon le cahier des charges administratives particulières. Un guide de référence devrait être développé sur les couvertures d'assurance requises afin que ces exigences, autant pour les types d'assurances que les montants de couverture requise, soient alignées en fonction des risques associés au type et à la valeur du contrat.
- ▶ Dans le cas de contrat de services professionnels conclu de gré à gré, un contrat devrait être signé pour officialiser l'entente entre les parties lorsqu'il n'existe pas de devis précisant les clauses.
- Le certificat de réception provisoire des travaux devrait contenir les signatures du maître de l'ouvrage et de l'entrepreneur pour les travaux de construction. De plus, les preuves d'approbation des factures devraient être présentes avant l'inscription de la réception, qui est la dernière étape avant le paiement aux fournisseurs.
- ▶ La Direction générale devrait établir un seuil d'écart entre le montant de l'estimation et le prix des soumissions reçues nécessitant une analyse et demander aux directions requérantes de documenter les causes des écarts lorsqu'ils sont supérieurs à ce seuil.
- Les demandes d'achat et les bons de commande sont approuvés par les personnes appropriées. L'exécution des travaux ne devrait débuter que lorsque l'entente contractuelle, la demande d'achat et le bon de commande ont été émis et approuvés.



- ▶ La Direction de l'approvisionnement devrait mettre en place des processus de détection de pratiques inappropriées telles que l'attribution répétitive de contrats à un fournisseur sans appel à la concurrence, le fractionnement de contrats et l'utilisation de modifications aux contrats pour contourner les exigences associées à la valeur des contrats. De plus, la Direction des services juridiques devrait être consultée dans le cas de modifications importantes au contrat.
- La reddition de comptes nécessiterait principalement trois améliorations: la publication sur le Système électronique d'appel d'offres (SEAO) des montants estimés pour les contrats de gré à gré de plus de 100 000\$, le respect du dépôt mensuel au conseil de la Ville et au conseil de l'agglomération des listes des contrats octroyés ainsi que l'exactitude de ces rapports et finalement la publication de l'intégralité et de l'exactitude des contrats sur le SEAO.
- Les rôles et responsabilités des parties prenantes sont bien définis et assumés. Toutefois, la procédure actuelle de traitement des plaintes n'assure pas un traitement indépendant puisque la Direction de l'approvisionnement participe au processus d'analyse et de sélection de l'adjudicataire ainsi qu'au traitement des plaintes.



Table des matières

Cont	exte	85
Obje	ctif de l'audit	90
Éten	due de l'audit et résumé du travail effectué	91
Conc	clusion	94
Prati	ques positives	96
Obse	ervations et recommandations	98
5.1	Révisions et approbations	98
5.2	Définition des besoins	100
5.3	Estimations	100
5.4	Réception des soumissions	102
5.5	Analyse des soumissions	103
5.6	Adjudication du contrat Communication aux soumissionnaires Assurances Contrats	105 105 106 107
5.7	Analyse des écarts entre l'estimation et les soumissions	108
5.8	Étapes administratives avant le début des travaux	110
5.9	Approbation de la réception des travaux et des factures	111
5.10	Reddition de comptes	112
5.11	Addendas	114
5.12	Détection des pratiques inappropriées	116
5.13	Processus de gestion des plaintes	118
Anne	exe – Critères d'audit	119



Contexte

Le bon déroulement des activités d'une ville et les services à offrir aux citoyens requièrent de nombreuses acquisitions de biens et services par cette dernière. Ces acquisitions sont diversifiées et peuvent varier de quelques dollars jusqu'à plusieurs millions de dollars en investissements dans des projets majeurs.

Processus de gestion contractuelle

Ce processus comprend de nombreuses étapes. Il couvre la planification des besoins jusqu'à la fermeture du contrat. Les principales étapes se résument comme suit:

- ▶ La définition des besoins par les directions requérantes se traduit par la préparation des devis qui comprennent les différents cahiers des charges applicables ainsi que l'estimation des coûts pour l'acquisition visée.
- Les devis sont révisés et finalisés par la Direction de l'approvisionnement.
- ▶ S'il y a lieu, un comité de sélection est constitué, puis approuvé par la Direction générale.
- Les documents d'appels d'offres sont publiés par la Direction de l'approvisionnement sur le Système électronique d'appel d'offres (SEAO) pour les appels d'offres publics; pour les demandes de prix, les devis sont envoyés à des fournisseurs sélectionnés.
- Les soumissions sont reçues et l'ouverture des soumissions a lieu selon ce qui était prévu aux documents publiés. Dans le cas des appels d'offres publics, l'ouverture des soumissions est consignée dans un procès-verbal.
- L'analyse préliminaire des soumissions ainsi que le rapport des soumissions sont préparés par la Direction de l'approvisionnement pour valider la conformité des éléments administratifs, pour comparer les prix des soumissionnaires et pour faire une recommandation relativement à l'octroi du contrat. Les documents sont ensuite transmis aux directions requérantes qui sont responsables de les analyser et de conclure sur la conformité technique de la soumission.
- Les directions requérantes sont responsables de la préparation du Sommaire décisionnel (SD) qui recommande l'adjudication du contrat au soumissionnaire retenu. Le SD est approuvé par la Direction générale pour être finalement soumis aux instances de gouvernance responsables de l'adjudication du contrat.



- ▶ Les instances de gouvernance procèdent à l'adjudication et ces décisions sont transmises à la Direction de l'approvisionnement. Cette dernière communique avec l'adjudicataire pour l'informer et pour obtenir les documents prévus au devis tels que les preuves d'assurance. Les soumissionnaires non retenus sont avisés de l'octroi du contrat. Les informations relatives au contrat octroyé sont divulguées sur le SEAO.
- ▶ Une fois les documents obtenus, l'entente contractuelle, la demande d'achat et le bon de commande sont créés et approuvés par les gestionnaires appropriés.
- Après l'émission du bon de commande, le fournisseur peut commencer la prestation des services, les travaux de construction ou la livraison des biens, selon le cas. Les directions requérantes sont responsables du suivi sur la qualité et les quantités des biens reçus et des services livrés ainsi que de l'approbation des factures aux fins de paiement au fournisseur.
- Lorsque le contrat est terminé, les informations finales sont publiées sur le SEAO.

Politiques et procédures

Le conseil de la Ville de Longueuil et le conseil de l'agglomération de la Ville de Longueuil ont adopté chacun un Règlement sur la gestion contractuelle. Ces règlements visent à satisfaire à l'exigence de la *Loi sur les cités et villes* (LCV) à ce sujet. Ils servent à préciser et à encadrer certains aspects de la gestion contractuelle.

En 2013, la Ville de Longueuil (Ville) s'est dotée d'une politique d'approvisionnement responsable, qui a été révisée en mars 2019. Le principal objectif de cette politique est d'assurer que les sommes dépensées pour l'acquisition de biens et services, peu importe leur nature ou leur importance financière, le sont selon des règles conformes aux lois et aux principes d'une saine gestion tout en favorisant une approche d'acquisition axée vers le développement durable.

Modes de passation des contrats

Les modes de passation des contrats prévus par la Politique d'approvisionnement responsable, basés sur la LCV et sur les Règlements sur la gestion contractuelle, dépendent des montants estimés des contrats à octroyer. Voici un sommaire des modes de passation selon les montants prévus :

- Les achats supérieurs au seuil du ministre¹ sont effectués au moyen d'un appel d'offres public.
- ➤ Certains achats supérieurs à 25 000 \$ peuvent être effectués de gré à gré selon les exceptions prévues à la LCV et selon les Règlements sur la gestion contractuelle.
- Les achats dont le montant se situe entre 25 000 \$ et le seuil du ministre sont effectués au moyen d'une demande de prix auprès d'un minimum de guatre fournisseurs.

Le seuil décrété par le ministre était auparavant de 101 100 \$ et il a été modifié à 105 700 \$ en juillet 2020.



- Les acquisitions d'un montant de 10 000 \$ à 24 999 \$ sont réalisées au moyen d'une demande de prix auprès d'un minimum de trois fournisseurs.
- ▶ Deux fournisseurs doivent être sollicités pour les demandes de prix relativement à des achats compris entre 2 000\$ et 9 999\$.
- ▶ Toute acquisition de moins de 2 000\$ ne requiert qu'une seule demande de prix.

Nombre et valeur des contrats

À l'étape de l'analyse préliminaire de cet audit, nous avons obtenu de la Direction de l'approvisionnement les statistiques suivantes pour l'année 2019 et pour les 8 premiers mois de l'année 2020. Ces statistiques couvrent les acquisitions de 25 000\$ et plus, seuil au-delà duquel l'implication de la Direction de l'approvisionnement est requise.

Tableau 1

Mode	2019 (1 ^{er} janv. 2019 - 31 déc. 2019)		2020 (1 ^{er} janv. 2020 – 1 ^{er} sept. 2020)	
de passation des contrats	Nombre	Montant (\$)	Nombre	Montant (\$)
Appels d'offres publics	184	206 326 656	121	232 459 667
Demandes de prix	58	2 812 864	30	1 657 963
Gré à gré	60	20 412 408	96	24 415 995
TOTAL	302	229 551 928	247	258 533 625

Cadre législatif et règlementaire

Des lois et des règlements encadrent l'octroi des contrats dans les villes. La LCV stipule les règles minimales à suivre en termes d'octroi de contrat. La nature des contrats ainsi que les montants de dépenses estimés impacteront les processus à suivre selon les différents articles de la LCV. La LCV prévoit des articles relatifs notamment à la reddition de comptes (article 477), ainsi que sur les exigences au plan de la règlementation sur la gestion contractuelle, du processus de soumission et d'adjudication et d'autres dispositions entourant les contrats des villes (article 573).

Quelques règlements viennent apporter des précisions à la LCV. Parmi eux, il y a le *Règlement* décrétant le seuil de la dépense d'un contrat qui ne peut être adjugé qu'après une demande de soumissions publique, le délai minimal de réception des soumissions et le plafond de la dépense permettant de limiter le territoire de provenance de celles-ci.



Rôles et responsabilités

Les différentes instances de la Ville ainsi que différentes directions ont des rôles et responsabilités spécifiques au sein du processus de gestion contractuelle.

Le conseil de la Ville de Longueuil est notamment responsable de procéder à l'adjudication de contrats comportant une dépense de 100 000 \$ et plus. De façon similaire, le conseil de l'agglomération de la Ville de Longueuil a les mêmes responsabilités, mais pour les contrats relevant des compétences de l'agglomération.

Les comités exécutifs de la Ville et de l'agglomération recommandent au conseil l'adjudication des contrats de plus de 100 000 \$.

La Direction de l'approvisionnement et les directions requérantes sont responsables de l'ensemble du processus de gestion contractuelle. La Direction de l'approvisionnement effectue les processus d'acquisition et conseille les différentes directions dans la gestion contractuelle de façon optimale en conformité des lois, des règlements et des orientations en vigueur. Elle assure ainsi un approvisionnement stratégique qui répond aux besoins de la Ville.

Le comité exécutif a mis à jour, en février 2020, la délégation de pouvoir de dépenser à certains fonctionnaires. En matière contractuelle et d'adjudication des contrats, le pouvoir de dépenser a été délégué aux titulaires des fonctions suivantes de façon générale:

Tableau 2

Niveaux hiérarchiques	Montant maximal autorisé ¹	
Directeur général	100 000\$	
Directeur général adjoint	50 000\$	
Directeur	10 000\$	
Chef de service	5 000\$	

¹ Certaines directions peuvent avoir des montants maximaux autorisés ainsi que des niveaux hiérarchiques différents comme prévu au Règlement intérieur du comité exécutif.

Les directions requérantes contribuent au processus d'acquisition en ce qui a trait à la définition des besoins, à la préparation des devis et des sommaires décisionnels ainsi qu'à la gestion des contrats sous leur responsabilité. La Direction des services juridiques peut au besoin donner des conseils sur les positions à prendre et sur les décisions à rendre dans le processus d'approvisionnement et d'adjudication de contrats.



Logiciels utilisés

Différents logiciels interviennent dans le processus de gestion contractuelle. Voici les principaux:

- ▶ Logiciel comptable: Logiciel utilisé pour la création et le suivi des ententes contractuelles, des demandes d'achat et des bons de commande, le traitement des factures et les paiements aux fournisseurs.
- ▶ Dossier fournisseur suivi de contrat (DFSC): Logiciel utilisé pour le suivi des contrats par la Direction de l'approvisionnement.
- ➤ Tableau de bord : Tableau utilisé pour les indicateurs de performance de la Direction de l'approvisionnement.

Reddition de comptes

Le SEAO présente des informations sur les contrats publiés provenant des ministères et organismes de l'Administration gouvernementale, des organismes du réseau de l'éducation, des organismes du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que des municipalités et des autres organismes municipaux. La Ville est tenue d'utiliser le SEAO pour la publication de ses avis d'appels d'offres publics, pour la distribution des documents d'appels d'offres publics et pour la publication des renseignements des contrats en vertu de la LCV.

La LCV exige également la publication annuelle sur le SEAO et sur le site Internet de la Ville d'une liste des contrats comportant une dépense de plus de 2 000 \$ dont la dépense totale dépasse 25 000 \$ avec un même cocontractant.

En plus de la mise à jour en continu des informations relatives aux contrats octroyés sur le SEAO, la Ville dépose au conseil de la Ville et au conseil de l'agglomération de la Ville une liste mensuelle, selon leurs compétences, des contrats comportant une dépense de plus de 2 000 \$ dont la dépense totale dépasse 25 000 \$ avec un même cocontractant.

Balisage

Le Bureau de la vérificatrice générale a recueilli des informations auprès de deux autres villes comparables pour l'année 2019. La performance de la Ville a été comparée à celle de ces villes.

Les principales conclusions du balisage sont les suivantes :

- ▶ Pourcentage d'exactitude des estimations : la Ville de Longueuil se situe à 62 % alors que les deux autres villes se situent autour de 95 %.
- Nombre d'appels d'offres n'ayant reçu qu'une seule soumission: la Ville de Longueuil en a eu un nombre inférieur (25) par rapport aux deux autres villes (57 et 68).



- ▶ Durée moyenne de publication sur le SEAO: la Ville de Longueuil est la ville ayant la durée moyenne la plus longue (31 jours en comparaison à 27 et 29).
- ▶ Délai moyen entre l'ouverture des soumissions et l'adjudication des contrats : la Ville de Longueuil a le délai le plus élevé (55 jours par rapport 16 et 46).

Pandémie

La pandémie a eu des impacts sur l'exécution des tâches de toutes les directions de la Ville. Le télétravail a amené une plus grande informatisation des dossiers et réduit au minimum les présences dans les édifices de la Ville pour le travail de bureau.

Objectif de l'audit

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance et de conformité portant sur la gestion contractuelle. Nous avons réalisé cette mission conformément aux Normes canadiennes de missions de certification (NCMC) 3001 et 3531 ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que :

- ▶ les ressources humaines, matérielles et financières sont gérées avec un souci d'économie;
- les contrôles sont en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels et de conformité à un niveau acceptable;
- les décisions prises par les gestionnaires respectent les lois, les règlements ainsi que les politiques et procédures administratives en vigueur;
- le suivi des contrats en vigueur est suffisamment rigoureux pour obtenir les biens et services qui font l'objet de ces contrats;
- ▶ les règles et les pratiques appliquées en période de pandémie en matière de gestion contractuelle soutiennent efficacement l'acquisition des biens et services requis en temps opportun et à un prix juste.

La responsabilité de la direction de la Ville de Longueuil consiste à s'assurer de la conformité de la Ville aux exigences découlant de la Loi sur les cités et villes, de la Politique d'approvisionnement responsable de la Ville et des Règlements sur la gestion contractuelle, de même que de tout autre règlement et toute autre loi, politique et procédure applicable. Elle est également responsable du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la conformité de la Ville aux exigences spécifiées.



La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, 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 (voir annexe).

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1, du *Manuel de CPA Canada – 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 règlementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil ne fournit aucun avis juridique relativement à la conformité de la Ville aux exigences spécifiées. De plus, l'audit ne porte pas sur le bien-fondé ni sur le contenu des règlements audités.

Étendue de l'audit et résumé du travail effectué

L'audit a eu lieu de juin 2020 à mars 2021. La période couverte allait du 1^{er} janvier 2019 au 31 août 2020 pour la sélection des contrats testés, mais certains aspects ont été couverts jusqu'en mars 2021. L'audit a porté sur les éléments suivants:

- les rôles et responsabilités des parties prenantes;
- ▶ la conformité à la *Loi sur les cités et villes*, à la Politique d'approvisionnement responsable et aux Règlements sur la gestion contractuelle pour les modes de passation de contrats, les approbations, le nombre minimal de fournisseurs sollicités, le processus de sélection des fournisseurs comprenant les réceptions, l'analyse des soumissions et les décisions prises ainsi que la suffisance de la documentation;
- ▶ la détermination des besoins, des échéanciers et des estimations des coûts ainsi que la préparation et la révision des devis;
- ▶ la réception, l'analyse des soumissions ainsi que les décisions et les autorisations d'octroi du contrat;
- avant l'octroi du contrat, l'analyse et la documentation des justifications des décisions relativement à tout écart significatif entre le prix des soumissions et l'estimation des coûts;



- ▶ l'approbation et l'émission préalables au début de l'exécution des travaux de l'entente contractuelle, de la demande d'achat et du bon de commande;
- ▶ les contrôles internes suffisants et appropriés au cours de la période pré-COVID (du 1er janvier 2019 au 15 mars 2020) pour s'assurer:
 - > du suivi de la réalisation des activités prévues au contrat;
 - > de l'exactitude de la facturation;
 - > des modifications à un contrat;
 - > de l'application, s'il y a lieu, des mesures prévues (pénalités, retenues, etc.);
- ▶ le suivi des services rendus ou des biens reçus et la facturation en conformité avec le contrat pour la période pré-COVID;
- ▶ les mesures en place pour détecter les pratiques inappropriées (conflits d'intérêts, attribution répétitive de contrats à un fournisseur, fractionnement de contrats, modifications aux contrats pour contourner les exigences);
- ▶ la reddition de comptes aux instances de gouvernance;
- ▶ la performance de la gestion contractuelle de la Ville par rapport à d'autres villes.

La gestion des contrats en technologies de l'information a été exclue de l'audit puisqu'elle a fait l'objet d'un audit récemment.

Échantillon

L'échantillon a été réparti en 3 périodes distinctes :

- Pour l'année 2019, les appels d'offres publics et les contrats de gré à gré de plus de 101 100\$ ont été considérés. En début d'année 2020, des changements sont survenus aux processus d'acquisition de biens et services de moins de 101 100\$; ces processus n'ont donc pas été audités en 2019 ni au début de 2020. Cette période est appelée la période pré-COVID.
- ▶ Pour la période du 1^{er} janvier au 15 mars 2020, soit avant le début du télétravail du personnel de bureau causé par la pandémie, les processus d'appels d'offres publics et de gré à gré de plus de 101 100 \$ ont été audités. Cette période est également appelée la période pré-COVID.
- ▶ Pour la période du 16 mars au 1er septembre 2020, soit après le début de la pandémie jusqu'à la date de sélection de l'échantillon, les différents types de processus ont été audités : les appels d'offres publics, les demandes de prix entre 25 000\$ et 101 100\$, les demandes de prix de moins de 25 000\$ ainsi que les contrats de gré à gré. Cette période est appelée la période COVID.



Les tableaux suivants fournissent la répartition des contrats audités pour les différentes périodes ainsi que pour les divers modes de passation de contrats.

Tableau 3 Période pré-COVID

Mode	2019 (1 ^{er} janv. 2019 - 31 déc. 2019)		2020 (1 ^{er} janv. 2020 – 15 mars 2020)	
de passation des contrats	Nombre	Montant (\$)	Nombre	Montant (\$)
Appels d'offres publics	10	47 250 711	1	506 000
Gré à gré	2	9 780 176	1	86 975
TOTAL	12	57 030 887	2	592 975

Tableau 4 Période COVID

Mode		2020) – 1 ^{er} sept. 2020)	
de passation des contrats	Nombre	Montant (\$)	
Appels d'offres publics	10	16 029 904	
Gré à gré	4	870 660	
Demandes de prix (entre 25 000 \$ et 100 000 \$)	3	166 173	
Demandes de prix (moins de 25 000\$)	3	42 150	
TOTAL	20	17 108 887	

Les principaux procédés d'audit suivants ont été utilisés:

- ▶ rencontres avec plusieurs intervenants de la Direction de l'approvisionnement et d'autres directions et services intervenant dans l'octroi des contrats sélectionnés;
- analyse des rôles et responsabilités des divers intervenants;
- examen de divers documents soutenant la gestion contractuelle des contrats audités ainsi que des lois, politiques et procédures applicables;
- ▶ analyse de la concordance des exigences entre la LCV, la Politique d'approvisionnement responsable et les Règlements sur la gestion contractuelle;
- réalisation de tests portant sur les étapes de la définition du besoin jusqu'à la facturation pour les contrats de la période pré-COVID;



- ▶ réalisation de tests portant sur les étapes de la définition du besoin jusqu'à l'émission du bon de commande pour la période COVID;
- analyse des mesures mises en place relativement aux conflits d'intérêts et à la détection des pratiques inappropriées;
- réalisation de tests sur la reddition de comptes sur le SEAO pour les contrats audités, sur le site Internet et aux instances de gouvernance de la Ville et de l'agglomération pour huit réunions de conseils;
- ▶ balisage entre la Ville et deux autres villes relativement à différents indicateurs en lien avec le processus d'approvisionnement.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à l'audit pour leur grande collaboration tout au long du mandat.

Conclusion

À la suite du travail effectué, nous concluons que :

- les ressources humaines, matérielles et financières sont gérées avec un souci d'économie;
- des contrôles devraient être renforcés en vue de ramener les principaux risques opérationnels et de conformité à un niveau acceptable;
- hormis quelques exceptions, les décisions prises par les gestionnaires respectent les lois, les règlements ainsi que les politiques et procédures administratives en vigueur;
- ▶ le suivi des contrats en vigueur est suffisamment rigoureux pour obtenir les biens et services qui font l'objet de ces contrats;
- ▶ les règles et les pratiques appliquées en période de pandémie en matière de gestion contractuelle soutiennent efficacement l'acquisition des biens et services requis en temps opportun et à un prix juste.

Plus précisément:

- La communication envoyée aux soumissionnaires non retenus devrait contenir le montant du contrat octroyé. Également, une communication devrait être envoyée dans tous les cas pour informer les soumissionnaires qui n'ont pas été retenus.
- Les approbations aux différentes étapes préalables à l'octroi des contrats sont obtenues, sauf pour quelques occurrences, notamment en ce qui a trait aux demandes de procéder à un appel d'offres, à la validation de l'exception utilisée pour conclure un contrat de gré à gré et à la révision d'ententes de gré à gré par la Direction de l'approvisionnement ou la Direction des services juridiques.



- La définition des besoins et des échéanciers est relativement bien effectuée. Une rigueur accrue devrait être apportée à la documentation soutenant la définition des besoins.
- ▶ Le processus d'estimation de coûts n'est pas appliqué de façon uniforme pour les contrats analysés. Des améliorations devraient être apportées à la documentation et à la conservation des estimations, à la correspondance de ces estimations avec d'autres documents internes approuvés officiellement, à la révision du travail fait par une firme externe ainsi qu'à la correspondance de la documentation en appui à l'établissement des estimations.
- ▶ Des addendas sont présents pour 90 % des contrats d'appels d'offres publics audités. Une moyenne de 2,8 addendas par appel d'offres public a été constatée pour les contrats audités. La Direction de l'approvisionnement devrait avoir un délai raisonnable pour procéder à la révision et à la finalisation des documents d'appels d'offres, puisqu'il existe une corrélation entre le nombre d'addendas et le nombre de jours disponibles pour cette révision.
- La réception des soumissions est généralement conforme, mais une attention devrait être apportée à la conservation des procès-verbaux d'ouverture des soumissions signées.
- L'analyse des soumissions est bien réalisée, mais certaines améliorations peuvent être apportées. La révision des bordereaux de prix devrait être renforcée pour détecter les erreurs et le rapport des soumissions devrait prévoir la comparabilité des offres lorsque plusieurs bases ou options sont offertes. De plus, l'analyse technique devrait être documentée et devrait démontrer la conformité aux exigences techniques prévues au cahier des charges techniques. Finalement, le personnel de la Direction de l'approvisionnement siégeant à titre de secrétaire du comité de sélection devrait signer l'engagement solennel.
- Les preuves des couvertures d'assurance demandées devraient être obtenues dans tous les cas et devraient de plus correspondre aux couvertures exigées selon le cahier des charges administratives particulières. Un guide de référence devrait être développé sur les couvertures d'assurance requises afin que ces exigences, autant pour les types d'assurances que les montants de couverture requise, soient alignées en fonction des risques associés au type et à la valeur du contrat.
- ▶ Dans le cas de contrat de services professionnels conclu de gré à gré, un contrat devrait être signé pour officialiser l'entente entre les parties lorsqu'il n'existe pas de devis précisant les clauses.
- ▶ Le certificat de réception provisoire des travaux devrait contenir les signatures du maître de l'ouvrage et de l'entrepreneur pour les travaux de construction. De plus, les preuves d'approbation des factures devraient être présentes avant l'inscription de la réception, qui est la dernière étape avant le paiement aux fournisseurs.



- ▶ La Direction générale devrait établir un seuil d'écart entre le montant de l'estimation et le prix des soumissions reçues nécessitant une analyse et demander aux directions requérantes de documenter les causes des écarts lorsqu'ils sont supérieurs à ce seuil.
- ▶ Les demandes d'achat et les bons de commande sont approuvés par les personnes appropriées. L'exécution des travaux ne devrait débuter que lorsque l'entente contractuelle, la demande d'achat et le bon de commande ont été émis et approuvés.
- ▶ Des contrôles sont suffisants et appropriés pour s'assurer du suivi de la réalisation des activités prévues au contrat, de l'exactitude de la facturation, des modifications au contrat et de l'application des mesures prévues au contrat telles que les pénalités et les retenues. La Direction de l'approvisionnement devrait mettre en place des processus de détection de pratiques inappropriées telles que l'attribution répétitive de contrats à un fournisseur sans appel à la concurrence, le fractionnement de contrats et l'utilisation de modifications aux contrats pour contourner les exigences associées à la valeur des contrats. De plus, la Direction des services juridiques devrait être consultée dans le cas de modifications importantes au contrat.
- ▶ La reddition de comptes nécessiterait principalement trois améliorations : la publication sur le SEAO des montants estimés pour les contrats de gré à gré de plus de 100 000 \$, le respect du dépôt mensuel au conseil de la Ville et au conseil de l'agglomération de la Ville des listes des contrats octroyés ainsi que l'exactitude de ces rapports et finalement la publication de l'intégralité et de l'exactitude des contrats sur le SEAO.
- Les rôles et responsabilités des parties prenantes sont bien définis et assumés. Toutefois, la procédure actuelle de traitement des plaintes n'assure pas un traitement indépendant puisque la Direction de l'approvisionnement participe au processus d'analyse et de sélection de l'adjudicataire ainsi qu'au traitement des plaintes.



Pratiques positives

Au cours de cet audit, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- ▶ la centralisation à la Direction de l'approvisionnement et la documentation électronique par contrat des différentes étapes du processus d'acquisition. Ceci permet le partage et l'organisation des différents documents pertinents à chacun des contrats, du début du processus jusqu'à la résolution d'octroi du contrat;
- ▶ la présence d'une Politique d'approvisionnement responsable et des Règlements sur la gestion contractuelle précisant les exigences provenant de la LCV ainsi que des requis internes visant à assurer la conformité à la LCV et aux principes de saine gestion;
- ▶ le respect des modes de passation de contrats, en fonction des montants estimés des biens et services à acquérir, selon la Politique d'approvisionnement responsable. Ceci démontre la conformité à cette politique ainsi qu'à la LCV soutenant les principes de concurrence, d'intégrité et de transparence dans les démarches d'acquisition;
- ▶ la formation sur l'éthique et la gestion contractuelle offerte au printemps 2019 et ensuite mise disponible sur le site intranet de la Ville permet de partager l'information pertinente, d'informer des changements survenus dans ces domaines au niveau municipal et de rappeler les notions les plus importantes pour les éléments n'ayant pas changé récemment;
- ▶ la présence d'information pertinente soumise aux instances décisionnelles de la Ville pour l'adjudication des contrats, ce qui favorise la transparence et la prise de décision éclairée basée sur les données les plus pertinentes des dossiers d'acquisition;
- ▶ les directions ou les services requérants déterminent les besoins, les exigences contractuelles pour le volet technique et les estimations des coûts. Ceci accentue leur implication et leur responsabilité dès les premières étapes du processus d'acquisition qui sont ensuite soutenues par la Direction de l'approvisionnement;
- ▶ l'adjudication des contrats par les instances appropriées démontrant la conformité des responsabilités assumées par le conseil de la Ville de Longueuil et le conseil de l'agglomération de la Ville en matière d'octroi de contrats ainsi que du Règlement intérieur du comité exécutif pour le comité exécutif et les responsabilités d'adjudication déléguées aux gestionnaires.



Observations et recommandations

5.1

Révisions et approbations

Observations

Le processus de gestion contractuelle comprend de nombreuses étapes. Certaines de ces étapes sont des contrôles qui consistent en des approbations par les personnes de niveaux appropriés. Ces approbations visent à s'assurer de l'implication de directions spécifiques ainsi qu'à obtenir l'aval d'un gestionnaire pour poursuivre le processus vers les étapes subséquentes.

L'exécution des tests sur les 34 contrats sélectionnés a permis de constater les éléments suivants:

Le formulaire de demande de procéder à un appel d'offres permet d'indiquer des informations relatives au contrat visé telles que la nature du contrat, le processus d'acquisition, les montants estimés, les dates prévues d'envoi du devis à la Direction de l'approvisionnement et d'obtention de la recommandation sur le fournisseur ainsi que l'approbation de la direction requérante. Le formulaire de demande de procéder à un appel d'offres ne contenait pas l'approbation de la Direction de l'approvisionnement pour quatre dossiers. Ce document est l'étape initiale de prise de connaissance de l'implication de la Direction de l'approvisionnement dans un processus d'acquisition et il permet également d'y noter la période de soumission prévue aux fins de planification.

- Une fois les devis complétés par les directions requérantes, la Direction de l'approvisionnement les révise avant de les finaliser pour la publication. Dans le cas des ententes conclues de gré à gré, les devis ne sont pas requis, mais les clauses pertinentes doivent apparaître dans ces ententes. La revue des contrats a permis d'observer que la Direction de l'approvisionnement n'est pas intervenue dans la révision de trois ententes conclues de gré à gré et que pour deux de ces ententes, elle n'a pas validé l'exception utilisée.
- ► Une entente de gré à gré a été conclue sans l'implication de la Direction des services juridiques en ce qui a trait à la révision de l'entente, comme l'exige la Politique d'approvisionnement responsable.
- ► La Direction de l'approvisionnement n'a pas validé l'exception utilisée pour conclure un autre contrat de gré à gré avec le fournisseur.
- ▶ La Direction des services juridiques n'a pas été consultée pour des modifications importantes à un contrat. En effet, un contrat a été modifié à deux reprises au cours de la dernière année d'un contrat de deux ans. Ces modifications représentent 49 % de la valeur du contrat initial. Il n'y a pas eu d'évaluation du caractère accessoire de ces modifications au contrat.



Recommandations

La Direction de l'approvisionnement devrait :

- valider la présence de la signature de la Direction de l'approvisionnement avant le classement du formulaire de demande de procéder à un appel d'offres;
- s'assurer de participer à la révision des ententes pour les contrats de gré à gré où des devis ne sont pas préparés;
- rappeler aux directions requérantes la nécessité d'impliquer la Direction des services juridiques dans la révision des contrats de gré à gré avant leur signature;
- rappeler aux directions requérantes que l'exception utilisée pour procéder de gré à gré avec un fournisseur doit être révisée et approuvée par la Direction de l'approvisionnement;
- demander à la Direction des services juridiques de réviser les modifications importantes aux contrats.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les signatures manquantes sur le formulaire de demande de procéder à un appel d'offres ont pu être causées par la transition entre le traitement papier du formulaire vers le traitement électronique qui a été précipitée par le télétravail obligatoire lors de l'arrivée de la COVID-19. Malgré tout, les demandes effectuées avec ce formulaire ont été regardées et validées par les chefs de division en poste à l'époque avant d'être transférées aux employés. Nous allons y porter une attention particulière pour nous assurer d'obtenir la signature du chef de division sur ce document.

L'implication de la Direction de l'approvisionnement dans tous les contrats de gré à gré à partir de 25 000 \$ est en vigueur depuis le mois de mars 2020. Ainsi, nous pouvons réviser et approuver l'exception utilisée pour procéder de gré à gré. Des communications ont été faites à plusieurs reprises depuis cette date pour rappeler cette consigne. La Direction du greffe a rédigé des modèles de rédaction des sommaires décisionnels et nous avons prévu de l'information qui nécessite l'intervention de la Direction de l'approvisionnement.

Nous ne croyons pas qu'il soit nécessaire que la Direction des services juridiques soit impliquée pour tous les contrats de gré à gré. La Direction de l'approvisionnement doit revoir certaines procédures et certains documents modèles qui seront utilisés pour les contrats de gré à gré. La Direction des services juridiques sera consultée pour réviser le contenu de ces documents. Cette dernière pourra être consultée pour des contrats de gré à gré plus complexes qui nécessitent l'utilisation de documents contractuels plus élaborés.

Nous travaillerons avec la Direction des services juridiques pour mettre en place un processus permettant d'établir les situations où une modification de contrat doit être révisée par cette direction.

Responsables et échéancier

Direction de l'approvisionnement Automne 2021 – printemps 2022



Définition des besoins

Observations

La définition des besoins constitue une des premières étapes du processus. Certains projets sélectionnés dans les tests étaient des projets apparaissant au Programme triennal d'immobilisations qui inclut les projets d'infrastructure prioritaires pour la Ville.

Les tests démontrent que les directions requérantes n'ont pas été en mesure de fournir les documents soutenant la définition des besoins pour trois projets apparaissant au Programme triennal d'immobilisations. L'importance financière de ces trois projets fluctue entre 200 000 \$ et 4 700 000 \$. Ces documents sont les fiches de projets, c'est-à-dire un document interne permettant d'indiquer la description sommaire du projet et sa justification, les coûts annuels estimés du projet pour les prochaines années, les coûts estimatifs d'exploitation ainsi que les indications sur le préparateur et le directeur approuvant cette fiche.

Recommandations

La Direction de l'approvisionnement devrait demander aux directions requérantes de s'assurer de documenter et de conserver les documents de soutien relatifs aux projets, dont ceux présentés au Programme triennal d'immobilisations.

Commentaires et plan d'action de la direction

La Direction de l'approvisionnement fera la demande et analysera le besoin d'exiger ces documents dans ses dossiers d'acquisition.

Responsables et échéancier

Direction de l'approvisionnement Automne 2021

5.3

Estimations

Observations

La préparation des estimations des coûts est une étape importante lors de la planification d'une acquisition. Non seulement les estimations permettent-elles de déterminer le mode de passation de contrats, mais elles permettent également de connaître l'engagement financier qui en découlera, de déterminer la conformité des soumissionnaires aux exigences de l'Autorité des marchés publics (AMP) et, finalement, d'évaluer les prix des soumissions reçues. Il faut également rappeler que la LCV oblige les municipalités à estimer le prix de tout contrat dont la dépense est de 100 000 \$ ou plus. La revue des contrats a permis de constater que:

- pour trois contrats d'appels d'offres publics, aucun document d'estimation n'a été fourni;
- ▶ pour deux contrats d'appels d'offres publics, la documentation fournie ne correspondait pas à l'estimation apparaissant au SD et à la demande de procéder à un appel d'offres. De plus, pour un contrat, la direction requérante n'a pas réussi à expliquer ni à démontrer la révision du travail fait par une firme externe relativement à la préparation de l'estimation;
- pour quatre contrats d'appels d'offres publics, bien que l'estimation des coûts ait été fournie, la documentation en soutien remise ne permet pas de corroborer les éléments apparaissant à l'estimation, soit la quantité ou le coût unitaire utilisé;



pour un contrat octroyé de gré à gré de plus de 100 000 \$, la documentation de l'estimation obtenue est la soumission du fournisseur. Toutefois, il a été impossible à la direction requérante d'expliquer le fonctionnement des quantités et des prix unitaires et totaux pour chacune des lignes de cette soumission.

Recommandations

La Direction de l'approvisionnement devrait demander aux directions requérantes de s'assurer que les estimations des coûts:

- sont basées sur des hypothèses réalistes et des informations fiables et qu'elles sont adéquatement documentées;
- correspondent au SD et à la demande de procéder à un appel d'offres;
- sont révisées à l'interne lorsqu'elles sont préparées par des firmes externes;
- sont justifiées adéquatement et que les informations en soutien sont cohérentes avec les estimations:
- sont bien comprises pour s'assurer de l'exactitude de l'estimation et de la facturation à venir.

Commentaires et plan d'action de la direction

La Direction de l'approvisionnement est consciente que la gestion des estimations des coûts nécessite des améliorations. Des actions étaient prévues cette année et l'année prochaine afin de mieux encadrer la gestion et la préparation des estimations par les directions requérantes. Un guide à cet effet et à l'intention des directions requérantes sera élaboré. Voici certaines précisions:

- exiger la présence, dans les pièces jointes au SD d'autorisation de procéder à un appel d'offres, d'une estimation détaillée basée sur des hypothèses réalistes et des informations fiables et bien documentées et s'assurer que le montant total de cette estimation correspond au montant total de l'estimation au SD;
- exiger une révision à l'interne des estimations préparées par des firmes externes;
- exiger une estimation détaillée lors de la réception du formulaire de demande de procéder à un contrat de gré à gré lorsque la valeur du contrat est égale ou supérieure à 100 000\$;
- prévoir des directives pour la préparation des estimations, incluant un formulaire permettant aux directions requérantes d'expliquer la méthodologie utilisée pour déterminer l'estimation qui sera remise à la Direction de l'approvisionnement;
- prévoir une révision de l'estimation pendant la période de publication de l'appel d'offres selon les modifications apportées par addenda aux documents d'appel d'offres.

Responsables et échéancier

Direction de l'approvisionnement Automne 2021 – automne 2022



Réception des soumissions

Observations

Le processus d'ouverture des soumissions se fait publiquement en présence de témoins, à l'endroit prévu dans les documents d'appel d'offres ainsi qu'à la date et à l'heure limite fixées dans ces documents. Cette transparence est importante pour le traitement équitable des soumissionnaires. Un procès-verbal exempt d'erreurs et signé est une preuve de l'exactitude et de l'authenticité des faits consignés lors de l'ouverture des soumissions pour toute référence ultérieure.

Depuis le début de la pandémie, le processus d'ouverture des soumissions est effectué à l'hôtel de ville et est diffusé sur la chaîne YouTube. Les témoins présents se limitent à trois membres du personnel de la Direction de l'approvisionnement. Les séances d'ouverture des soumissions sont archivées et disponibles sur la chaîne YouTube. Un procès-verbal d'ouverture des soumissions est préparé et il est signé par les trois personnes présentes.

L'audit des contrats testés a permis d'identifier les cas suivants:

- pour trois contrats, le procès-verbal d'ouverture des soumissions signé par les témoins n'a pas été trouvé;
- ▶ le procès-verbal d'ouverture des soumissions d'un contrat contient une erreur de date, puisque la date indiquée sur le document est celle prévue originalement lors de la publication de l'appel d'offres et non celle où l'ouverture a officiellement eu lieu, compte tenu du report de la date suivant la publication d'un addenda;

pour un contrat en vertu d'un processus de demande de prix de plus de 25 000\$, un addenda a repoussé l'échéancier de soumission à une date invalide, c'est-à-dire que le jour de la semaine et la date indiquée ne correspondaient pas.

Recommandations

La Direction de l'approvisionnement devrait s'assurer:

- de conserver systématiquement tous les procès-verbaux d'ouverture des soumissions signés par les témoins;
- que la date d'ouverture des soumissions reflète la réalité lors du report de la date de l'ouverture des soumissions et envisager la possibilité de demander aux témoins de dater leur signature;
- que les addendas publiés ne comportent pas d'erreur de date d'ouverture des soumissions lors de report de la date d'échéance en révisant les documents avant de les soumettre.

Commentaires et plan d'action de la direction

L'ouverture des soumissions est effectuée devant témoins selon les dispositions de la LCV. Une plus grande rigueur devra être apportée pour s'assurer que le procès-verbal signé est présent dans le dossier.

Le formulaire d'ouverture sera bonifié pour que les témoins puissent indiquer la date de leur signature.

Une vérification supplémentaire sera effectuée lors du report de la date d'ouverture des soumissions.

Responsables et échéancier

Direction de l'approvisionnement Printemps 2021 – automne 2021



5.5

Analyse des soumissions

Observations

L'analyse des soumissions vise à en valider l'admissibilité et la conformité dans le but de choisir la meilleure soumission pour combler le besoin identifié. Cette analyse doit permettre de s'assurer du traitement équitable des fournisseurs, ainsi que de la transparence et de l'intégrité du processus.

Bordereau de prix et rapport des soumissions

Les soumissionnaires doivent présenter un bordereau de prix dûment rempli où l'on retrouve l'aspect financier de leur offre de biens ou de services. Compte tenu de l'importance des prix dans la sélection du fournisseur, ces bordereaux de prix sont révisés par la Direction de l'approvisionnement pour s'assurer de leur exactitude mathématique. Le rapport des soumissions compare les prix soumissionnés; il comprend également une conclusion sur la conformité administrative des soumissions et une recommandation faite par la Direction de l'approvisionnement à la direction requérante.

Les tests ont permis de constater les éléments suivants :

- ▶ pour un rapport des soumissions d'un appel d'offres public, les prix indiqués ne sont pas sur une base comparative, c'est-à-dire que pour un fournisseur, les prix indiqués s'appliquent à une période de cinq ans alors que pour un autre fournisseur les prix indiqués s'appliquent à une période de trois ans. Le rapport des soumissions a repris l'information provenant du procès-verbal d'ouverture des soumissions, dont les bases n'étaient pas comparatives. Il faut noter que dans ce cas-ci, il n'y a pas eu d'impact sur la recommandation du plus bas soumissionnaire;
- pour un rapport des soumissions d'un appel d'offres public, les bordereaux de prix de tous les fournisseurs comportaient une même erreur qui n'a pas été décelée lors de la préparation des documents d'appel d'offres ni lors de l'analyse des soumissions. Un rapport des soumissions a été produit avec les prix erronés. L'erreur a été décelée par la suite et un second rapport des soumissions indiquait les prix corrigés. Cette erreur n'a pas eu d'impact sur la recommandation du plus bas soumissionnaire:
- pour deux contrats de gré à gré de plus de 100 000 \$, la Direction de l'approvisionnement n'a pas pris part à la révision de l'offre de service qui contient les aspects financiers, puisqu'il n'y a pas de bordereau de prix.



Analyse technique

Une fois que la Direction de l'approvisionnement a effectué l'analyse administrative et recommandé le plus bas soumissionnaire, il incombe à la direction requérante de procéder à l'analyse technique. Cette analyse vise à s'assurer de la conformité technique des éléments présents, plus spécifiquement, au cahier des charges techniques (CCT) du devis d'appel d'offres.

L'audit a relevé que pour quatre contrats, la conclusion de l'analyse technique est présente au SD, mais elle est succincte et elle n'est pas soutenue par la démonstration de la conformité aux exigences prévues dans le CCT. Pour deux de ces quatre cas, l'analyse technique était informelle et non documentée. Pour les deux autres cas, le document de l'analyse technique ne couvrait que des analyses de variation relativement aux prix de la soumission retenue et une conclusion générale sur la conformité technique.

Comité de sélection

Lorsque des critères de qualité sont pris en compte dans le choix des modes d'adjudication, un comité de sélection doit être formé. Ce comité de sélection doit être composé d'au moins trois membres. Le but est d'obtenir un consensus découlant d'une analyse neutre, objective et éclairée relativement au niveau de qualité atteint par chacune des soumissions. Sur les 34 contrats sélectionnés, 6 cas nécessitaient l'implication d'un comité de sélection.

L'analyse des six cas démontre que pour quatre contrats, l'engagement solennel du membre de la Direction de l'approvisionnement participant au comité de sélection à titre de secrétaire pour un appel d'offres public n'a pas été retracé. Cet engagement vise à s'assurer de la confidentialité et du déroulement impartial du processus de sélection.

Recommandations

La Direction de l'approvisionnement devrait :

- s'assurer de prendre part, dans le cas des contrats de gré à gré de plus de 25 000\$, à la révision de l'entente avant sa signature;
- réviser les bordereaux de prix pour détecter les erreurs et en documenter la révision;
- s'assurer de la comparabilité des soumissions sur les rapports des soumissions;
- demander au secrétaire du comité de sélection de signer l'engagement solennel;
- demander aux directions requérantes de procéder à l'analyse technique, qui devrait démontrer la conformité des éléments techniques pertinents présents au devis, et de documenter cette étape.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un rappel sera fait aux employés pour que l'engagement solennel soit signé par le secrétaire du comité de sélection. Une vérification sera effectuée par le gestionnaire de la Direction de l'approvisionnement avant de signer le rapport des soumissions.

Bien qu'en pratique, les employés effectuent la révision des bordereaux de prix, nous allons ajouter une ligne pour la validation des prix et des calculs des bordereaux dans notre formulaire d'analyse préliminaire.

Une attention supplémentaire sera portée à la révision du dossier avant l'envoi du rapport des soumissions pour valider la comparabilité des soumissions.



Nous allons demander que toute documentation faisant partie du contrat nous soit acheminée pour tous les contrats de gré à gré de 25 000\$ ou plus.

Nous allons revoir notre processus de recommandation pour les contrats afin de nous assurer que la validation technique est effectuée et documentée.

Responsables et échéancier

Direction de l'approvisionnement Printemps 2021 – hiver 2022

5.6

Adjudication du contrat

Une fois les analyses administratives et techniques complétées, les instances de la Ville ou de l'agglomération de la Ville procèdent à l'adjudication du contrat. Différentes étapes suivent telles que la communication de ce résultat au fournisseur retenu en lui demandant de fournir certaines preuves requises selon le devis avant d'être en mesure de commencer l'exécution du contrat, et la communication de ce résultat aux soumissionnaires non retenus.

Communication aux soumissionnaires

Observations

Pour un cas de demande de prix inférieure à 25 000 \$, aucune communication n'a été transmise pour aviser les soumissionnaires qui n'ont pas été retenus.

L'information sur le contrat octroyé est une information publique, puisqu'elle est divulguée par la suite sur le SEAO. L'analyse des communications aux soumissionnaires non retenus permet de dégager les statistiques suivantes:

- pour les appels d'offres publics, 13 des 21 cas audités (62 %) démontrent que le montant du contrat octroyé n'est pas divulgué dans cette communication;
- pour les demandes de prix inférieures à 100 000 \$, 3 cas sur les 3 audités démontrent également que les soumissionnaires non retenus ne sont pas informés du montant du contrat octroyé.

Ceci a un impact au plan de la transparence envers les soumissionnaires.

Recommandations

La Direction de l'approvisionnement devrait :

- s'assurer de communiquer les résultats de l'adjudication du contrat aux soumissionnaires non retenus;
- inclure le montant du contrat octroyé dans les communications faites aux soumissionnaires non retenus.

Commentaires et plan d'action de la direction

Bien que pour les contrats de 25 000\$ ou plus, le montant du contrat octroyé soit disponible sur le SEAO, nous allons inscrire le montant du contrat octroyé dans toutes les communications avec les soumissionnaires non retenus.

Pour les contrats inférieurs à 25 000 \$ dont le processus d'acquisition est pris en charge par la Direction de l'approvisionnement, nous donnerons une orientation claire pour que les soumissionnaires non retenus soient avisés du résultat de l'adjudication du contrat. Pour les processus effectués par les directions requérantes, nous pourrons suggérer fortement cette pratique en prévoyant un modèle type de communication qui sera disponible sur notre intranet.



Responsables et échéancier

Direction de l'approvisionnement Printemps 2021 – automne 2021

Assurances

Observations

Les cahiers des charges administratives particulières (CCAP) du devis d'appel d'offres demandent que l'adjudicataire maintienne en vigueur des polices d'assurance pour toute la durée du contrat. Ces preuves d'assurance sont exigées pour l'exécution du contrat.

Les types d'assurance sont variés, tout comme les montants de la couverture requise. Les types d'assurance exigés peuvent comprendre la responsabilité civile, la responsabilité automobile ou pour les équipements, les dommages matériels et corporels, l'assurance chantier, la responsabilité civile des administrateurs et dirigeants et l'assurance locataire. Certaines autres exigences peuvent être présentes pour certains contrats, notamment les cautionnements de soumission, les cautionnements d'exécution et les cautionnements pour le paiement des gages, des matériaux et de la main-d'œuvre.

La revue des contrats a permis de constater ce qui suit :

▶ Il y a un manque de cohésion des exigences d'assurance autant sur le plan des types d'assurance demandés que des montants de couverture requise. De plus, il n'y a pas d'outils de référence pour déterminer les montants de couverture d'assurance requise.

- Les preuves d'assurance suivantes n'ont pas été obtenues alors qu'elles avaient été demandées dans le devis:
 - > pour trois contrats, il n'y avait pas de preuve d'assurance responsabilité civile des administrateurs et dirigeants;
 - > pour un de ces trois contrats, il manquait également la preuve d'assurance responsabilité professionnelle et d'assurance automobile.
- Pour un contrat de service professionnel, l'assurance responsabilité professionnelle n'a pas été demandée dans l'entente de gré à gré conclue avec le fournisseur.
- Pour cinq contrats, les montants des couvertures obtenues sont différents des montants exigés.
- Pour un contrat, les preuves d'assurance obtenues ne correspondaient pas exactement aux montants des couvertures d'assurance requises. Une assurance complémentaire et excédentaire (en anglais, umbrella liability insurance) est présente, ce qui couvrirait ces différences selon l'acheteur responsable du dossier.
- Pour les contrats requérant des assurances, les devis exigeaient l'absence de franchise. Par contre, les documents d'assurance obtenus font état de la présence de franchise pour neuf contrats testés. Un acheteur nous a mentionné que les exigences du devis avaient préséance sur les preuves d'assurance obtenues.

Par conséquent, des travaux sont exécutés sans les preuves d'assurance ou avec des preuves de couverture non adéquates par rapport à ce qui était exigé au devis, ce qui pourrait exposer la Ville à des risques si des incidents survenaient.



Recommandations

La Direction de l'approvisionnement devrait :

- établir un cadre pour aider à la détermination des types d'assurance à demander et des montants des couvertures requises pour les différentes catégories de contrats;
- s'assurer que toutes les preuves d'assurance et de cautionnement demandées sont obtenues et sont conformes aux spécifications du devis;
- prendre part à la révision des ententes pour s'assurer que les assurances requises ont été demandées.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le domaine de l'assurance est très complexe. Il est parfois difficile pour des personnes qui n'ont pas l'expertise dans le domaine de bien comprendre les exigences et les impacts de ces demandes. De plus, il nous arrive souvent d'avoir des délais serrés entre l'adjudication et le début de l'exécution du contrat. Ces situations peuvent amener les employés de la Direction de l'approvisionnement à ne pas prendre le temps nécessaire pour valider que les conditions des documents d'assurances fournis par l'adjudicataire sont conformes avec les exigences des documents d'appel d'offres. Les mesures suivantes seront prises:

- établir un cadre pour aider à la détermination des types d'assurance à demander et des montants des couvertures requises pour les différentes catégories de contrats;
- rapatrier la rédaction du cahier des charges administratives particulières (CCAP) à la Direction de l'approvisionnement;

- renforcer la vérification de la conformité des assurances fournies avec celles demandées dans les documents d'appel d'offres avant l'approbation de l'entente contractuelle;
- prévoir une formation sur les différents types d'assurances pour les employés de la Direction de l'approvisionnement afin d'améliorer la compréhension du domaine des assurances;
- demander aux directions requérantes de prévoir plus de temps dans leur échéancier pour les processus d'acquisition, notamment pour la période entre l'adjudication et le début de l'exécution du contrat.

Responsables et échéancier

Direction de l'approvisionnement Été 2021 – printemps 2022

Contrats

Observations

Une fois l'octroi du contrat approuvé par le conseil, la Ville peut procéder à l'octroi du contrat à l'adjudicataire. Ce dernier reçoit une confirmation officielle de l'adjudication du contrat de la part de la Direction de l'approvisionnement.

Deux contrats de services professionnels ont été conclus de gré à gré sans faire l'objet de devis. Il a été impossible d'obtenir la preuve de la signature de ces contrats. Seul un bon de commande a été émis par la suite.

La signature d'un contrat permet d'officialiser l'entente. Le contrat permet d'inclure certaines clauses légales, notamment en lien avec la confidentialité, les obligations des deux parties et la résiliation du contrat.



Recommandations

La Direction de l'approvisionnement devrait demander aux directions requérantes de procéder à la signature des contrats et de conserver les preuves de signature des contrats dans le cas de services professionnels n'ayant pas fait l'objet d'un devis.

Commentaires et plan d'action de la direction

Nous ne croyons pas qu'il soit nécessaire que des contrats en bonne et due forme soient signés systématiquement par les directions requérantes lorsque ce contrat doit être approuvé par un sommaire décisionnel, et ce, peu importe s'il est administratif ou à l'intention des élus. Tout comme pour les dossiers d'appel d'offres, il faudra clarifier ce qui constituera le contrat.

La Direction de l'approvisionnement tiendra compte de cette recommandation dans sa révision des processus pour les contrats de gré à gré de plus de 25 000\$.

Responsables et échéancier

Direction de l'approvisionnement Automne 2021

5.7

Analyse des écarts entre l'estimation et les soumissions

Observations

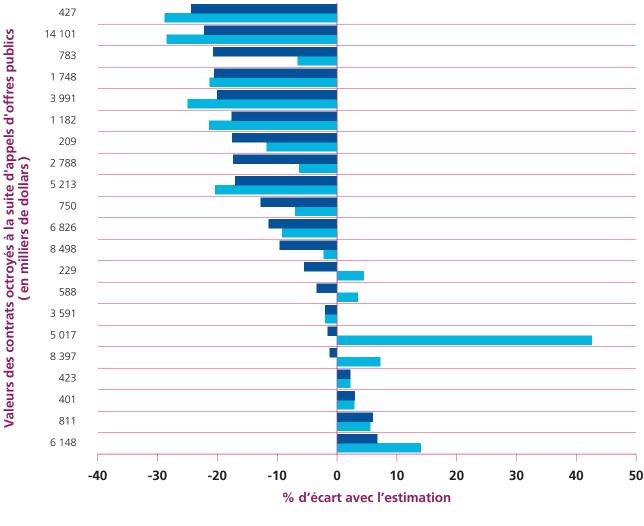
Comme il est mentionné précédemment, la préparation des estimations des coûts est une étape importante. L'estimation est utile lors de l'analyse des soumissions, puisque le prix est le critère principal pour les contrats octroyés au plus bas soumissionnaire conforme. L'estimation sert à évaluer la juste valeur des soumissions reçues.

La justesse des estimations est basée sur des facteurs internes tels que les données disponibles et la connaissance du marché par les personnes ayant procédé aux estimations, ainsi que sur des facteurs externes liés notamment à la concurrence, à la demande et aux disponibilités des fournisseurs, influencés par la période d'appel d'offres. Alors que certains éléments peuvent être connus, d'autres sont plus difficilement mesurables. Chaque service ou direction a développé sa propre façon de faire pour procéder aux estimations, qui reposent souvent sur des données historiques.

Des contrats sélectionnés, 21 appels d'offres publics ont été analysés. Les écarts entre les estimations ont été calculés et représentés dans le graphique qui suit:



Graphique 1 Écarts avec l'estimation



Écart entre le plus bas soumissionnaire et l'estimation (%)
Écart entre le prix moyen des soumissionnaires et l'estimation (%)

Ce graphique démontre que pour 17 cas sur 21 (81%), l'estimation est supérieure au montant proposé par le plus bas soumissionnaire. Un écart minimal de 10% est constaté pour 11 des 17 cas. En outre, un écart de 20% est constaté pour 5 des 17 cas.

L'analyse des écarts, faite par les directions requérantes, apparaît dans les SD à la section des aspects financiers. L'analyse varie d'une direction à l'autre: certaines font état des variations alors que d'autres indiquent en plus certaines causes de ces écarts.

L'écart entre l'estimation et le montant proposé par le plus bas soumissionnaire nécessitant une recherche et une justification des causes varie d'une direction à une autre. Il a été constaté que le seuil de recherche d'explication des écarts variait entre 10 % et 20 % alors que pour certaines directions, c'était du cas par cas. Les écarts sont moins examinés, ou ne le sont pas, lorsque la soumission est inférieure à l'estimation. L'analyse des écarts peut permettre d'améliorer le processus d'estimation pour les futurs appels d'offres.



Recommandations

La Direction générale devrait:

- établir un seuil d'écart entre le montant de l'estimation et le prix des soumissions reçues nécessitant une analyse des écarts;
- demander aux directions requérantes de documenter les causes des écarts lorsque ces derniers sont supérieurs à ce seuil.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les directions requérantes devront expliquer dans le SD d'adjudication les causes de l'écart entre le montant de l'estimation et le montant prévu du contrat lorsque cet écart est supérieur à 20 %. La Direction de l'approvisionnement va prévoir cette information dans le guide sur les estimations à l'intention des directions requérantes qu'elle compte préparer en 2022.

Responsables et échéancier

Direction de l'approvisionnement Automne 2022

5.8

Étapes administratives avant le début des travaux

Observations

Différentes étapes administratives sont requises avant que les travaux puissent débuter. Ces étapes sont effectuées une fois que tous les documents requis ont été reçus de l'adjudicataire.

La première étape est la création de l'entente contractuelle dans le logiciel comptable de la Ville. Cette étape permet de fixer le montant maximal prévu pour un contrat déterminé. Ensuite, une ou des demandes d'achat sont créées et approuvées par les directions requérantes. La Direction de l'approvisionnement transforme ces demandes d'achat en bons de commande, qui sont acheminés aux fournisseurs. C'est à ce moment que le fournisseur a l'autorisation de commencer les travaux ou la prestation de services ou la préparation de la livraison de biens. Ces étapes administratives sont présentes peu importe le processus ayant mené à la sélection d'un fournisseur.

Les 34 contrats audités ont fait ressortir les éléments suivants :

- pour un contrat, les informations sur la période de travaux indiquées sur la première facture émise par un fournisseur permet de constater que des travaux ont débuté avant la création de l'entente contractuelle, de la demande d'achat et du bon de commande dans le logiciel comptable de la Ville;
- pour sept contrats, l'exécution du contrat par le fournisseur a débuté avant que la demande d'achat et le bon de commande aient été créés dans le logiciel comptable de la Ville. Pour un de ces sept contrats, l'exécution a débuté avant la création de l'entente contractuelle dans le logiciel.

Recommandations

La Direction de l'approvisionnement, conjointement avec les directions requérantes, devrait s'assurer de procéder aux étapes administratives de création des ententes contractuelles, des demandes d'achat et des bons de commande avant le début des travaux.



Commentaires et plan d'action de la direction

Le processus prévoit que l'exécution de contrats ne devrait pas avoir lieu avant l'approbation de l'entente contractuelle dans le système financier. L'approbation de l'entente contractuelle permet de vérifier que nous avons reçu les documents contractuels (assurances, cautionnements). Ce processus est connu des directions requérantes. Un rappel pourra être fait afin d'exiger la demande d'achat et le bon de commande. Il faut comprendre que la Direction de l'approvisionnement ne peut pas contrôler les communications effectuées par le requérant avec le fournisseur, mais elle continuera de communiquer le bon processus à suivre.

Responsables et échéancier

Direction de l'approvisionnement Automne 2021

5.9

Approbation de la réception des travaux et des factures

Observations

Réception des travaux

Selon le CCAP, la réception provisoire des ouvrages survient lorsque les travaux sont exécutés en grande partie, que les travaux à parachever ne peuvent l'être en raison de conditions hors du contrôle de l'adjudicataire et que la valeur des travaux à corriger est minime par rapport à la valeur du contrat.

Dans le cas d'un contrat de construction audité, le certificat de réception provisoire des travaux ne comprend que la signature du maître d'œuvre et ne contient pas les signatures du maître de l'ouvrage et de l'entrepreneur.

Approbation des factures

Une fois les services rendus ou les biens reçus, le fournisseur fait parvenir une facture à la Ville. La direction requérante est responsable d'autoriser le paiement de la facture en inscrivant la réception dans le logiciel comptable de la Ville. Cette étape doit s'effectuer lorsque les biens et services ont été reçus. Il a été constaté:

- que bien qu'il y ait un Guide utilisateur pour la gestion des réceptions dans le logiciel comptable (Guide utilisateur), il n'y a pas de directives concernant les approbations requises sur les factures incluant les niveaux hiérarchiques ni de directives concernant la documentation à conserver à cet effet;
- qu'il n'y a pas d'uniformité quant aux pratiques utilisées par les directions requérantes pour l'approbation de la facture puisque pour certains cas, il a été impossible d'obtenir les preuves d'approbation appuyant l'inscription de la réception de la facture aux fins de paiement.

Recommandations

La Direction de l'approvisionnement devrait rappeler aux directions requérantes de s'assurer que les signatures du maître de l'ouvrage et de l'entrepreneur apparaissent sur le certificat de réception provisoire des travaux.

La Direction des finances devrait s'assurer qu'une directive ou le Guide utilisateur précise l'approbation des factures avant le paiement et que toute directive ou mise à jour du Guide utilisateur soit diffusée aux utilisateurs.



Commentaires et plan d'action de la Direction de l'approvisionnement

Nous allons faire le rappel aux directions requérantes.

Commentaires et plan d'action de la Direction des finances

Une communication sera transmise aux directions requérantes pour leur rappeler les bonnes pratiques à adopter afin de s'assurer de consigner l'approbation appuyant la réception faite de la facture dans le logiciel comptable. De plus, une clarification sera également faite dans le Guide utilisateur pour s'assurer des bonnes pratiques en matière d'approbation des factures.

Responsables et échéancier

Direction de l'approvisionnement Été 2021

Direction des finances Été 2021

5.10

Reddition de comptes

Observations

Les exigences relatives à la reddition de comptes proviennent de différents alinéas de l'article 477 de la LCV. La Direction de l'approvisionnement est responsable d'entrer sur le SEAO les données relatives aux différents contrats conclus.

Rapports mensuels et annuels

▶ Nous avons extrait deux rapports mensuels du SEAO. Il a été constaté que les estimations ne sont pas systématiquement divulguées dans les informations relatives à des contrats de plus de 100 000\$, contrairement aux exigences de l'article 477.4 de la LCV. Les cas notés correspondent principalement à des contrats octroyés de gré à gré.

- ▶ Des cas de doublons ont été décelés dans la liste annuelle de tous les contrats octroyés, de compétence locale, comportant une dépense de plus de 25 000 \$ et des contrats de plus de 2 000 \$ conclus avec un même cocontractant dont la somme cumulée excède une dépense totale supérieure à 25 000 \$ depuis le début de l'exercice financier pour l'année 2020. Ce rapport est préparé manuellement, notamment puisque les informations à colliger proviennent de différentes sources. Le dépôt de ces rapports est une exigence en vertu de l'article 477.6 de la LCV.
- Pour des raisons administratives, il y a un délai de publication des listes mensuelles de tous les contrats octroyés, de compétence locale et d'agglomération, comportant une dépense de plus de 25 000 \$ et des contrats de 2 000 \$ ou plus conclus avec un même cocontractant dont la somme cumulée excède 25 000 \$ depuis le début de l'exercice financier. Il a été constaté que les listes ne sont pas systématiquement publiées tous les mois. Pour certaines réunions de conseil, aucune liste n'est déposée alors que pour d'autres, il y a un rattrapage et plusieurs listes sont déposées.

Publication sur le SEAO

- ▶ Les informations relatives à deux contrats de plus de 25 000\$ conclus de gré à gré n'ont pas été publiées sur le SEAO tel que le requiert l'article 477.6 de la LCV.
- Pour un contrat conclu et publié sur le SEAO, les prix soumis pour un appel d'offres correspondent aux bordereaux de prix déposés par les soumissionnaires et non aux bordereaux de prix corrigés.



Pour un contrat d'achat de biens, l'information finale n'a pas été publiée sur le SEAO alors que tous les biens ont été livrés. De plus, DFSC indique que le coût final a été publié sur le SEAO.

Recommandations

La Direction de l'approvisionnement devrait :

- divulguer les estimations sur le SEAO pour tous les contrats de plus de 100 000\$;
- envisager l'automatisation de la préparation des rapports annuels (et mensuels) sur les contrats octroyés ou resserrer les contrôles entourant la préparation et la révision des listes préparées manuellement;
- s'assurer de respecter le dépôt mensuel des listes des contrats octroyés au conseil de la Ville et au conseil de l'agglomération de la Ville;
- s'assurer de publier tous les contrats de plus de 25 000 \$ sur le SEAO;
- s'assurer de publier les informations exactes relativement aux soumissions et au contrat conclu;
- s'assurer de publier les informations finales sur le SEAO une fois le contrat terminé et d'effectuer un suivi exact dans DFSC.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le rattrapage identifié en 2019 pour le rapport mensuel des contrats octroyés s'explique par une période de grands changements au niveau du personnel de la direction à cette époque. Cette situation a causé quelques adaptations dans les opérations. De plus, lors de cette période, nous avons revu la composition du rapport afin qu'il réponde davantage aux exigences

de la LCV. Ceci a occasionné une période d'adaptation pour bien présenter les données. Depuis ce temps, nous sommes davantage assidus dans la préparation du rapport afin d'éviter des rattrapages. De plus, il faut comprendre que les outils technologiques actuels rendent difficile la préparation de certains rapports, puisqu'il faut puiser les données dans plusieurs systèmes, ce qui occasionne une manipulation des données et un plus grand risque d'erreurs. Avec le nouveau système financier (PGI), nous souhaitons automatiser nos rapports afin d'en faciliter la préparation et de réduire de façon importante les risques d'erreurs.

Au sujet de la reddition de comptes sur le SEAO, nous sommes d'avis qu'il y a eu quelques oublis au cours de l'année 2020. Nous avons fait un rattrapage au début de l'année 2021 afin que tous les contrats qui avaient été oubliés soient inscrits. Il faut se rappeler qu'en 2020 nous avons apporté des changements majeurs dans nos façons de faire avec l'adoption du Règlement de gestion contractuelle. Son adoption a coïncidé avec l'arrivée de la pandémie. Il a donc fallu intégrer ces changements alors que nous étions grandement sollicités pour faire l'acquisition d'équipements de protection individuelle et que nous étions en train de nous organiser pour passer du présentiel au télétravail à temps plein. Cette situation a nécessité des ajustements dans le processus entre l'attribution des contrats inférieurs au seuil public et leur publication sur le SEAO. Les ajustements sont effectués, le partage d'informations se fait et des vérifications périodiques sont prévues afin de repérer rapidement les contrats manquants.



En terminant, la restructuration de notre direction en 2021 a notamment permis de créer une division dont l'une des responsabilités est d'assurer les opérations du travail administratif. Ainsi, nous sommes en mesure d'assurer une meilleure coordination et un meilleur suivi en matière d'élaboration des rapports et de reddition de comptes sur le SEAO.

Nos plans d'action visent à:

- assurer la divulgation des estimations pour les contrats de gré à gré de 100 000\$ ou plus;
- améliorer les pratiques pour l'élaboration des rapports et la reddition de comptes exigée sur le SEAO;
- assurer une automatisation des rapports dans le nouveau système financier (PGI) pour éviter d'avoir des informations provenant de divers systèmes et permettre plus facilement la production des rapports en cas d'absence de ou des employés en charge de produire ces rapports;
- réviser le processus de publication des informations entre les soumissions et les contrats conclus:
- réviser le processus de publication des fins de contrats pour que les informations entre le SEAO et notre système de gestion contractuelle (DFSC pour le moment et PGI dans le futur) soient identiques.

Responsables et échéancier

Direction de l'approvisionnement Printemps 2021 – automne 2022

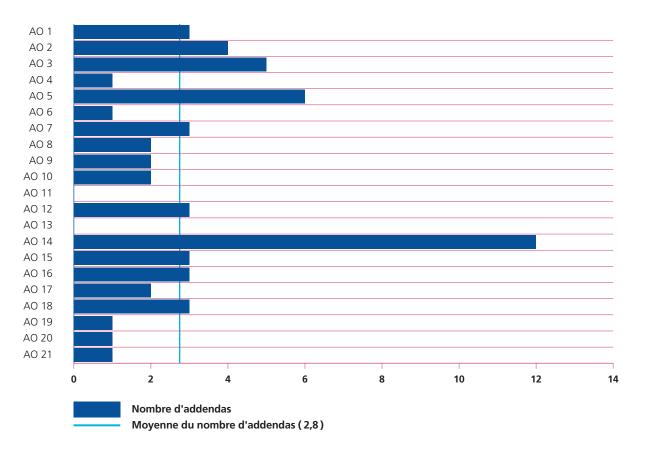
5.11 Addendas

Observations

Une fois le devis d'appels d'offres publics officiellement complété, il est publié sur le SEAO afin d'être rendu disponible aux fournisseurs potentiels. Par la suite, toute modification subséquente au devis doit être effectuée au moyen d'un addenda également publié sur le SEAO. L'audit n'a pas porté spécifiquement sur la détermination des conséquences liées aux changements apportés au devis, mais voici une analyse statistique des addendas. Le graphique qui suit présente le nombre d'addendas publiés pour les 21 appels d'offres publics audités.



Graphique 2 Nombre d'addendas par appel d'offres



Parmi les 21 contrats issus d'un processus d'appel d'offres public, 19 ont nécessité la publication d'au moins un addenda, ce qui représente 90 %. Pour ces 19 contrats ayant requis au moins un addenda, un total de 58 addendas ont été publiés. La moyenne est de 2,8 addendas par appel d'offres public.

Voir deux exemples de modifications provenant des addendas:

- Un devis de contrat-cadre pour des services professionnels a exigé la publication de 5 addendas, ce qui a eu pour effet de créer un délai additionnel de 21 jours pour l'ouverture des soumissions;
- ▶ Un devis de travaux de construction a nécessité la publication de 12 addendas, dont 6 ont entrainé des modifications au bordereau de prix, repoussant ainsi de 29 jours l'ouverture des soumissions.

La publication d'addendas a des répercussions, notamment en ce qui a trait au report de la date d'ouverture des soumissions, à l'augmentation des efforts de préparation des addendas, aux coûts liés à leur publication et au report de la date de début des travaux ou de la réception des biens.

Une certaine corrélation est présente entre le nombre de jours alloué à la Direction de l'approvisionnement pour réviser le devis et le nombre d'addendas publié. En effet, les cas affichant le nombre d'addendas les plus élevés sont les cas où la Direction de l'approvisionnement ne disposait que de trois à quatre jours pour procéder à la révision et à la finalisation des documents d'appels d'offres.



Recommandations

La Direction de l'approvisionnement et les directions requérantes devraient faire une analyse plus poussée des causes des addendas afin d'apporter les correctifs requis.

La Direction de l'approvisionnement devrait imposer aux directions requérantes un délai raisonnable pour permettre la révision des devis.

Commentaires et plan d'action de la direction

La Direction de l'approvisionnement demande un délai de 10 jours pour le traitement des documents d'appel d'offres (de la réception des documents jusqu'à la publication sur le SEAO). Il arrive régulièrement que ce délai ne soit pas respecté et que nous soyons dans l'obligation de procéder plus rapidement que souhaité en ce qui a trait à la vérification et à l'ajustement des documents soumis. Cette situation peut occasionner la création de plusieurs addendas, mais peut augmenter le risque pour la Ville dans un contexte où la gestion contractuelle municipale est de plus en plus complexe. Dans certains cas, la Direction de l'approvisionnement n'a pas suffisamment de temps pour bonifier les documents d'appel d'offres.

Cette année, la Direction de l'approvisionnement va bonifier la planification et le suivi des dossiers d'acquisition avec les directions requérantes. De plus, nous allons augmenter le délai exigé pour traiter les dossiers, qui passera de 10 à 14 jours civils. Cette augmentation du délai s'explique en partie par le rapatriement éventuel de la rédaction du cahier des charges administratives particulières (CCAP) à la Direction de l'approvisionnement et par un délai suffisant afin de réviser les différentes dispositions des documents d'appel d'offres, particulièrement pour la

période où le volume de dossiers d'acquisition à traiter est plus élevé. Ainsi, nous croyons également que nous aurons davantage de temps pour bien réviser les documents d'appels d'offres en plus de pouvoir y apporter les modifications qui s'imposent. De plus, nous procéderons à la création d'un guide de rédaction du cahier des charges techniques (CCT).

Le nombre moyen d'addendas par appel d'offres est mesuré à la Direction de l'approvisionnement. Une analyse plus poussée sera effectuée avec les requérants pour expliquer un nombre d'addendas plus élevé dans certains marchés ou par direction.

Responsables et échéancier

Direction de l'approvisionnement Automne 2021 – hiver 2023

5.12

Détection des pratiques inappropriées

Observations

La gestion des risques dans le cadre du processus d'acquisition comprend la prévention et la détection de pratiques inappropriées.

Voici des exemples de pratiques inappropriées:

- l'attribution répétitive de contrats à un fournisseur sans appel à la concurrence;
- le fractionnement de contrats semblables dans le but de se soustraire au processus d'appel d'offres public;
- l'utilisation des modifications aux contrats pour contourner les exigences associées à la valeur des contrats.



Certaines interdictions apparaissent dans les politiques et procédures de la Ville:

- la Politique d'approvisionnement responsable comprend un article qui fait référence au fractionnement:
- les Règlements sur la gestion contractuelle comportent certains articles concernant les modifications de contrat:
- ▶ la Politique d'approvisionnement responsable énonce des règles de passation de contrats et des mesures de rotation pour les contrats comportant une dépense de 25 000\$ ou plus, ou inférieure au seuil nécessitant un appel d'offres public.

Il a été constaté que la Direction de l'approvisionnement n'a pas de mesures formelles en place permettant de détecter des cas de pratiques inappropriées citées précédemment.

Recommandations

La Direction de l'approvisionnement devrait mettre en place des processus de détection des pratiques inappropriées.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le système financier actuel rend difficile l'élaboration de rapports permettant de faire l'analyse de ces données à plusieurs reprises dans l'année. La Direction de l'approvisionnement a toutefois formé tous les cadres sur la gestion contractuelle en 2019. Le nouveau système financier (PGI) permettra de faciliter cette analyse par l'élaboration de rapports qui permettront de détecter les pratiques inappropriées et d'intervenir auprès des directions requérantes pour les corriger. Des mesures de contrôle pourront être plus facilement mises en place.

En 2019, la Direction de l'approvisionnement a entrepris une analyse des contrats octroyés par les directions pour cibler les regroupements qui peuvent être faits en vue de faire des mises en concurrence (demande de prix ou appel d'offres) et déterminer une planification pour effectuer ces mises en concurrence. Une planification avec les directions avait débuté à la suite de cette analyse, mais les événements de la dernière année (pandémie) nous ont ralentis dans la mise en œuvre de la planification. Il faut comprendre que tous ces nouveaux contrats s'ajoutent à la charge de travail actuelle et qu'il faut prioriser les dossiers plus problématiques afin de les régulariser. Nous travaillons pour remettre à jour les plans d'action avec chacune des directions requérantes.

De plus, la Direction de l'approvisionnement a récemment créé le Comité de gestion contractuelle. Ce comité est composé d'employés des principales directions requérantes. Il a pour objectif d'améliorer les pratiques contractuelles de l'organisation. Il est prévu que le comité se rencontre de trois à quatre fois par année. Nous avons également mis en place une plateforme d'échanges entre les rencontres.

Responsables et échéancier

Direction de l'approvisionnement Printemps 2021 – été 2023



5.13

Processus de gestion des plaintes

Observations

La Ville dispose d'une procédure portant sur la réception et l'examen des plaintes formulées dans le cadre de l'adjudication d'un contrat. Les plaintes doivent être soumises sur les formulaires de l'AMP, qui sont disponibles sur son site Internet. Elles doivent être transmises par voie électronique à une adresse courriel de la Ville.

Cette procédure indique la responsabilité de la Direction de l'approvisionnement pour l'examen et la transmission de la décision au plaignant.

La procédure actuelle de traitement des plaintes n'assure pas un traitement indépendant. La Direction de l'approvisionnement participe au processus d'analyse et de sélection de l'adjudicataire ainsi qu'au processus de traitement des plaintes.

Une analyse des 10 villes les plus populeuses du Québec permet de constater que 7 d'entre elles ont confié l'analyse des plaintes à un service différent de la Direction de l'approvisionnement, et ce, dans le but d'assurer un traitement objectif et indépendant des plaintes.

Recommandations

La Direction de l'approvisionnement devrait envisager de mettre en place une procédure de traitement des plaintes permettant d'assurer une impartialité du traitement.

Commentaires et plan d'action de la direction

La Direction de l'approvisionnement est responsable des processus d'acquisition de 25 000\$ ou plus. Le traitement des plaintes fait partie du processus d'acquisition. Pour que la Direction de l'approvisionnement puisse garder le plein contrôle du processus et des échéanciers convenus avec les directions requérantes, nous croyons qu'il est important que le traitement des plaintes soit effectué par la Direction de l'approvisionnement, d'autant plus que le délai prévu pour traiter une plainte est court.

De plus, la Direction de l'approvisionnement considère qu'elle a le recul nécessaire pour traiter les plaintes de façon impartiale. En cas de besoin, la Direction de l'approvisionnement consulte le Bureau de l'inspection contractuelle ou la Direction des services juridiques pour valider sa décision dans le traitement d'une plainte. Il faut rappeler qu'un plaignant peut porter la décision de la Ville en appel auprès de l'AMP, tel que le prévoit la Loi constitutive de l'AMP.



Tritères d'audit

Nous avons élaboré nos critères d'audit en nous inspirant des lois, des politiques et des règlements ainsi que des meilleures pratiques dans le domaine.

Périodes pré-COVID et COVID

CRITÈRE Nº 1

Les rôles et responsabilités des parties prenantes sont bien définis et assumés.

CRITÈRE Nº 2

La LCV, la Politique d'approvisionnement responsable ainsi que les Règlements sur la gestion contractuelle de la Ville sont respectés pour les exigences suivantes:

- Mode de passation de contrats: appels d'offres publics ou de gré à gré pour les acquisitions de 101 100\$ et plus;
- Approbation: les différentes étapes préalables à l'octroi des contrats ainsi que les contrats sont approuvés par les personnes autorisées selon les délégations prévues au Règlement intérieur du comité exécutif.

CRITÈRE Nº 3

Les besoins ainsi que les échéanciers sont clairement établis avant de commencer le processus d'acquisition.

CRITÈRE Nº 4

Les estimations des coûts sont préparées avec rigueur et sont basées sur des hypothèses réalistes et des informations fiables.

CRITÈRE Nº 5

La réception et l'analyse des soumissions de même que les décisions prises relativement à la sélection des fournisseurs sont effectuées en conformité avec la LCV, la Politique d'approvisionnement responsable ainsi que les Règlements sur la gestion contractuelle de la Ville et elles sont suffisamment documentées.

CRITÈRE Nº 6

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.

CRITÈRE Nº 7

La demande d'achat et le bon de commande sont approuvés par les personnes appropriées et ils sont émis préalablement au début de l'exécution des travaux.



CRITÈRE Nº 8

Des mesures sont en place pour détecter les pratiques inappropriées telles que:

- les conflits d'intérêts avec des employés ou des élus de la Ville;
- l'attribution répétitive de contrats à un fournisseur sans appel à la concurrence;
- le fractionnement de contrats semblables dans le but de se soustraire au processus d'appel d'offres public;
- l'utilisation des modifications aux contrats pour contourner les exigences associées à la valeur des contrats.

CRITÈRE Nº 9

La reddition de comptes est effectuée en temps opportun aux instances de gouvernance appropriées.

Période pré-COVID

CRITÈRE Nº 10

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;
- de l'application, lorsqu'elle est requise, des mesures prévues (pénalités, retenues, etc.) au devis d'appel d'offres et au contrat pour assurer sa réalisation.

CRITÈRE Nº 11

La gestion contractuelle est performante à la Ville par rapport à d'autres villes (par exemple, en ce qui a trait aux délais et à la mise en concurrence).





 $\langle \uparrow \uparrow \rangle$



CONTEXTE

L'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL) administre des immeubles d'habitation à loyer modique pour des personnes à faible revenu. Les dépenses de biens et services au cours de l'exercice financier 2019 ont totalisé un peu plus de 22 000 000 \$ et celles de l'exercice financier 2020, un peu plus de 20 000 000 \$. La presque totalité des contrats octroyés sont liés à des activités d'entretien et de rénovation des 55 immeubles détenus et gérés par l'OMHL.

Les documents d'appels d'offres sur invitation et publics ainsi que les contrats de gré à gré sont préparés par le Directeur - Gestion et développement des actifs, le Directeur - Gestion de l'entretien des immeubles ou les chargés de projet. L'adjointe au Directeur - Gestion et développement des actifs supervise ultérieurement l'ouverture des soumissions publiques et sur invitation reçues en conformité avec les règles précisées dans l'appel d'offres et effectue une vérification de conformité administrative. Ensuite, l'un des deux directeurs ou un chargé de projet vérifie la conformité technique des soumissions reçues en vue de la préparation d'un rapport de recommandations relativement à l'octroi du contrat, qui doit être approuvé par la direction générale ou par le conseil d'administration, selon le montant.

OBJECTIF DE L'AUDIT

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que l'OMHL:

- octroie des contrats conformément aux exigences légales et règlementaires en vigueur ainsi qu'aux bonnes pratiques de gestion dans le domaine, tout en favorisant une saine concurrence et des économies de coûts;
- ▶ a mis en place les mécanismes nécessaires pour assurer une gestion performante (efficace et efficiente) de l'exécution de contrats.



CONCLUSION

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que l'OMHL:

- octroie généralement des contrats conformément aux exigences légales et règlementaires en vigueur ainsi qu'aux bonnes pratiques de gestion dans le domaine, tout en favorisant une saine concurrence et des économies de coûts. Cependant, certaines améliorations sont nécessaires pour assurer la conformité aux exigences de la Loi sur les cités et villes (LCV) et la conformité aux exigences du Règlement de gestion contractuelle de l'OMHL (RGC);
- ▶ a mis en place des mécanismes pour assurer une gestion performante de l'exécution des contrats, mais ces mécanismes devraient être améliorés pour les rendre plus efficaces et efficients.

Conformité aux exigences de la LCV

Les estimations de coûts préparées au moment de la planification d'une acquisition devraient être disponibles et étoffées par une documentation adéquate et inclure les montants des taxes non remboursables et des options de renouvellement.

Avant de prolonger un contrat, on devrait s'assurer que le mode de passation du contrat est respecté.

La direction devrait publier le RGC sur le site Internet de l'OMHL.

Une procédure de réception et d'examen des plaintes formulées dans le cadre de l'adjudication de contrats devrait être rédigée et publiée sur le site Internet de l'OMHL.

Conformité aux exigences du RGC

En complément au RGC, une directive devrait être rédigée pour encadrer l'attribution des contrats afin de réduire, notamment, la disparité des modes de passation utilisés pour des services comparables.



La forme de mise en concurrence ainsi que l'ensemble des mesures visant la saine gestion contractuelle prévues au RGC, telles que celles portant sur l'intimidation, le trafic d'influence et les conflits d'intérêts, devraient se retrouver dans tous les documents d'appel d'offres.

L'OMHL devrait: mettre à jour la délégation d'autorité de dépenses afin de clarifier l'approbation des dépenses reliées ou pas à des contrats; mettre en place des procédures afin de s'assurer que toutes les dépenses et tous les contrats et achats sont approuvés au moment opportun par les bons niveaux d'autorité; présenter au conseil d'administration des informations complètes sur les contrats; et faire approuver par le conseil d'administration les prolongations de contrats importants.

Dans les situations où le modèle de contrat utilisé est celui du fournisseur, la direction devrait s'assurer que ce modèle comprend un minimum de clauses permettant de protéger les intérêts de l'OMHL et assurant que le fournisseur se conforme aux exigences du RGC.

Pour les contrats d'une valeur de 25 000 \$, mais moins que 101 100 \$, la direction devrait documenter en quoi le recours à un appel d'offres formel ne servirait pas l'intérêt de l'OMHL.

Afin de permettre aux instances de gouvernance d'apprécier la qualité des estimations, la direction devrait documenter et expliquer tous les écarts de plus ou moins 20 % entre l'estimation et la valeur des contrats octroyés.

La direction devrait développer un répertoire de fournisseurs et faire une rotation des fournisseurs.

En ce qui a trait à la reddition de comptes au conseil d'administration concernant l'application du RGC, la direction devrait bonifier ce rapport pour y inclure, entre autres, une reddition de comptes sur les mesures de saine gestion contractuelle qui ont été appliquées.



Éthique

La direction devrait: mettre à jour le code d'éthique; mettre en place un mécanisme de communication récurrente de ce code aux employés; et demander aux membres du conseil d'administration et au directeur général de remplir une déclaration annuelle d'absence de conflits d'intérêts.

Rôles et responsabilités

Le départ de plusieurs membres clés du personnel au cours de la dernière année a eu des effets sur le processus de gestion contractuelle et il existe un problème de ségrégation de tâches dans ce processus.

Analyse des soumissions

Certaines exigences des devis d'appel d'offres ne sont pas vérifiées par l'OMHL ou ne sont pas bien documentées pour soutenir la conformité du soumissionnaire retenu.

Gestion de l'exécution des contrats

Un processus formel de suivi des coûts des contrats et de vérification des factures des fournisseurs devrait être élaboré afin de s'assurer qu'il n'y a pas de dépassements non autorisés des coûts prévus aux contrats et que les factures sont en accord avec les contrats.

Dans le but de démontrer que les exigences règlementaires ont été satisfaites, une liste des documents importants à conserver devrait être créée et ces documents devraient être archivés.



Table des matières

Contexte	128
Objectif de l'audit	
Étendue de l'audit et résumé du travail effectué Conclusion	
Observations et recommandations	136
6.1 Conformité aux exigences de la <i>Loi sur les cités et villes</i>	136
Estimations	136
Modes de passation des contrats prolongés	137
Publication du Règlement sur la gestion contractuelle de l'OMHL	137
Publications sur le site du SEAO (Système électronique d'appel d'offre	s) 138
Procédure de réception et d'examen des plaintes formulées	139
Procédure d'évaluation de rendement des fournisseurs	139
6.2 Conformité au Règlement sur la gestion contractuelle de l'Ol	ИНL 140
Règlement sur la gestion contractuelle	140
Documents d'appel d'offres	141
Délégation d'autorité de dépenses	142
Contrats	144
Contrats octroyés de gré à gré	144
Explication des écarts entre l'estimation et la valeur des contrats octro	yés 145
Rotation des fournisseurs	146
Déclaration des employés	146
Reddition de comptes au conseil d'administration	147



6.3 Conformité aux recommandations de la Société d'habitation du Québec (SHQ)	148
6.4 Éthique	149
6.5 Rôles et responsabilités	151
6.6 Analyse des soumissions	152
6.7 Gestion de l'exécution des contrats	152
Liste des contrats en vigueur	152
Suivi des coûts des contrats et vérification des factures des fournisseurs	153
Documentation des dossiers contractuels et du suivi des travaux	154
Suivi des garanties	155
Annexe - Critères d'audit	156



Contexte

L'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL) est constitué en corporation en vertu de la *Loi sur la Société d'habitation du Québec* (L.R.Q. c. S-8, article 57). L'OMHL administre des immeubles d'habitation à loyer modique pour des personnes à faible revenu. Il gère également d'autres programmes dont le mandat lui est confié en vertu d'une entente avec la Société d'habitation du Québec (SHQ), tels que la construction de logements à loyer modique et le versement des suppléments au loyer de logements privés.

En date du 17 décembre 2019, l'OMHL gère plus de 3 900 logements sur le territoire de l'agglomération de Longueuil, constituée des villes de Boucherville, Brossard, Longueuil, Saint-Bruno-de-Montarville et Saint-Lambert (voir Tableau 1).

Tableau 1

Nombre de logements	Titre du programme
2 280	Programme de logement sans but lucratif (volets public et privé), aussi connu sous le nom de « programme HLM »
504	Programme de supplément au loyer (logements subventionnés dans le privé)
368	Programme AccèsLogis
300	Programme Logement abordable Québec
460	Programme de supplément au loyer - COOP et OBNL
•	

L'OMHL compte près de 65 employés répartis dans 5 directions ou services, soit Services clients, Gestion et développement des actifs, Gestion de l'entretien des immeubles, Ressources financières et matérielles et Ressources humaines.

Les dépenses de biens et services de l'OMHL au cours de l'exercice financier 2019 ont totalisé un peu plus de 22 000 000 \$ et celles de l'exercice financier 2020, un peu plus de 20 000 000 \$. Parmi ces dépenses, on retrouve des frais relatifs à des services publics tels que la téléphonie, l'électricité et les taxes foncières et scolaires. On retrouve aussi des achats faits par contrat. La presque totalité des contrats octroyés sont liés à des activités d'entretien et de rénovation des 55 immeubles détenus et gérés par l'OMHL. Toutefois, il est difficile d'évaluer avec précision le nombre et la valeur des contrats octroyés et en vigueur au cours de ces exercices financiers, car l'OMHL ne dispose pas d'un outil de gestion permettant de compiler cette information.

Dans le cadre du programme HLM, l'établissement des besoins de rénovation, d'amélioration et de modernisation des immeubles est réalisé par le Directeur - Gestion et développement des actifs au moment de la mise à jour annuelle du Plan pluriannuel d'intervention (PPI). Ce plan découle du bilan de santé des immeubles (BSI) qui est effectué tous les cinq ans pour chacun des immeubles. À partir du PPI autorisé par la SHQ, on fixe un budget annuel pour la réalisation des travaux RAM (rénovation, amélioration et modernisation).



L'établissement des besoins en entretien courant des immeubles tels que le déneigement, l'entretien des pelouses et l'achat de pièces d'entretien est réalisé par le Directeur - Gestion de l'entretien des immeubles.

Les documents d'appels d'offres sur invitation et publics ainsi que les contrats de gré à gré sont ensuite préparés par les directeurs ou les chargés de projet. L'adjointe au Directeur - Gestion et développement des actifs supervise ultérieurement l'ouverture des soumissions publiques et sur invitation reçues en conformité avec les règles précisées dans l'appel d'offres et effectue une vérification de conformité administrative. Ensuite, l'un des deux directeurs ou un chargé de projet vérifie la conformité technique des soumissions reçues en vue de la préparation d'un rapport de recommandations relativement à l'octroi du contrat, qui doit être approuvé par la direction générale ou par le conseil d'administration, selon le montant.

Dans le cadre des programmes AccèsLogis et Logement abordable Québec, le processus d'adjudication des contrats, bien que similaire à celui du programme HLM, est soumis à des règles particulières additionnelles requérant un suivi plus serré de la SHQ à différentes étapes (acceptation du projet, engagement conditionnel, engagement définitif, etc.) et nécessite généralement l'implication d'un groupe de ressources techniques (GRT).

Subséquemment à l'octroi, peu importe le programme, la gestion du contrat comprend notamment les étapes suivantes:

- ▶ les réunions de mise en chantier et les visites de chantier pour suivre la réalisation des travaux;
- l'approbation des factures ou des demandes de paiement;
- l'approbation des avis de changements, au besoin;
- la réception provisoire et définitive des travaux;
- ▶ le paiement final;
- la gestion de l'année de garantie.

Depuis 2016, la gestion de la documentation des contrats est effectuée à l'aide de l'outil BSI.NET. Cet outil est homologué par la SHQ et utilisé par l'ensemble des offices d'habitation du Québec. Cet outil permet de classer par projet les documents contractuels (devis, soumissions, procès-verbal d'ouverture, etc.), les plans et devis, les comptes rendus des réunions de chantier et d'autres documents.



Depuis l'entrée en vigueur, en janvier 2018, de l'article 75 de la Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs, l'OMHL, en tant qu'organisme municipal, doit respecter la Loi sur les cités et villes. Par conséquent, le conseil d'administration a adopté en décembre 2018 le Règlement sur la gestion contractuelle. Ce règlement prévoit notamment les règles de passation des contrats inférieurs au seuil de 101 100 \$ et des mesures visant une saine gestion contractuelle.

Finalement, la SHQ publie des directives sur l'attribution des contrats à l'intention des offices municipaux.

Au moment de l'exécution de cet audit, l'OMHL a été mis sous tutelle par la ministre des Affaires municipales et de l'Habitation. Le conseil d'administration a été dissout et la Directrice générale a été remerciée. Trois administrateurs provisoires ainsi qu'un Directeur général par intérim ont été nommés.

Objectif de l'audit

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes,* nous avons réalisé une mission d'audit de performance et de conformité portant sur la gestion contractuelle. Nous avons réalisé cette mission conformément aux Normes canadiennes de missions de certification (NCMC) 3001 et 3531 ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que l'OMHL:

- octroie des contrats conformément aux exigences légales et règlementaires en vigueur ainsi qu'aux bonnes pratiques de gestion dans le domaine, tout en favorisant une saine concurrence et des économies de coûts;
- a mis en place les mécanismes nécessaires pour assurer une gestion performante (efficace et efficiente) de l'exécution des contrats.

La responsabilité de la direction de l'OMHL consiste à s'assurer de la conformité de l'organisme aux exigences découlant de la *Loi sur les cités et ville* et du Règlement sur la gestion contractuelle de l'OMHL, de même que de tout autre règlement et toute autre loi, politique et procédure applicable. Elle est également responsable du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la conformité de l'OMHL aux exigences spécifiées.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, 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 (voir annexe).



La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1, du *Manuel de CPA Canada – 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 règlementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés,* lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil ne fournit aucun avis juridique relativement à la conformité de l'OMHL aux exigences spécifiées. De plus, l'audit ne porte pas sur le bien-fondé ni sur le contenu des règlements audités.

Étendue de l'audit et résumé du travail effectué

L'audit a eu lieu de novembre 2020 à mai 2021 sur une base discontinue. Pendant cette période, on a examiné les contrats en vigueur ou octroyés au cours de l'exercice financier 2020. L'audit a porté sur les éléments suivants :

- les rôles et responsabilités des parties prenantes;
- ▶ la conformité à la *Loi sur les cités et villes* (LCV) et au Règlement sur la gestion contractuelle (RGC), notamment en ce qui a trait aux règles de passation des contrats, aux mesures pour favoriser la rotation des concurrents qualifiés, aux mesures visant la saine gestion contractuelle, aux approbations ainsi qu'à la suffisance de la documentation;
- ▶ la détermination des besoins, des échéanciers et des estimations des coûts, ainsi que la préparation et la révision des documents d'appel d'offres;
- la réception et l'analyse des soumissions, ainsi que les décisions et les autorisations d'octroi du contrat;
- avant l'octroi du contrat, l'analyse et la documentation des justifications des décisions relativement à tout écart significatif entre le prix des soumissions et l'estimation des coûts;
- les contrôles internes suffisants et appropriés pour s'assurer:
 - > du suivi de la réalisation des activités prévues au contrat;
 - > de l'exactitude de la facturation;
 - > des modifications à un contrat;
 - > de l'application, s'il y a lieu, des mesures prévues et des mécanismes de fermeture de contrat (pénalités, retenues, etc.);



▶ la reddition de comptes aux instances de gouvernance.

L'imputation aux registres comptables des dépenses liées aux contrats a été exclue de l'audit.

Les principaux procédés d'audit suivants ont été utilisés:

- rencontres avec plusieurs intervenants;
- analyse des rôles et responsabilités des divers intervenants;
- examen de divers documents soutenant la gestion contractuelle des contrats audités ainsi que la conformité aux lois, politiques et procédures applicables;
- analyse de la concordance des exigences de la LCV, du RGC et des pratiques de l'OMHL;
- réalisation de 25 tests sur des contrats octroyés de gré à gré, à la suite d'une demande de soumissions sur invitation et publique, couvrant les étapes de la définition du besoin jusqu'à la fin des contrats;
- analyse des mesures en place relativement aux conflits d'intérêts;
- ▶ réalisation de tests sur la reddition de comptes sur le SEAO, sur le site Internet de l'OMHL et aux instances de gouvernance de l'OMHL.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à l'audit pour leur collaboration tout au long du mandat.

Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que l'OMHL:

- octroie généralement des contrats conformément aux exigences légales et règlementaires en vigueur ainsi qu'aux bonnes pratiques de gestion dans le domaine, tout en favorisant une saine concurrence et des économies de coûts. Cependant, certaines améliorations sont nécessaires pour assurer la conformité aux exigences de la LCV et la conformité aux exigences du RGC de l'OMHL;
- a mis en place des mécanismes pour assurer une gestion performante de l'exécution des contrats, mais ces mécanismes devraient être améliorés pour les rendre plus efficaces et efficients.

Conformité aux exigences de la LCV

Les estimations de coûts préparées au moment de la planification d'une acquisition devraient être disponibles et étoffées par une documentation adéquate et inclure les montants des taxes non remboursables et des options de renouvellement.



Avant de prolonger un contrat, on devrait s'assurer que le mode de passation du contrat est respecté.

La direction devrait publier le RGC sur le site Internet de l'OMHL.

La direction devrait publier sur le Système électronique d'appel d'offres (SEAO) tous les résultats d'ouverture des soumissions découlant d'une demande de soumissions publique ainsi que les informations relatives aux contrats octroyés de gré à gré de 25 000\$ et plus.

Une procédure de réception et d'examen des plaintes formulées dans le cadre de l'adjudication de contrats devrait être rédigée et publiée sur le site Internet de l'OMHL.

Les évaluations de rendement des fournisseurs devraient être formalisées.

Conformité aux exigences du RGC

Le RGC devrait être mis à jour pour tenir compte des changements législatifs relatifs au montant du seuil d'appel d'offres public.

En complément au RGC, une directive devrait être rédigée pour encadrer l'attribution des contrats afin de réduire, notamment, la disparité des modes de passation utilisés pour des services comparables.

La forme de mise en concurrence ainsi que l'ensemble des mesures visant la saine gestion contractuelle prévues au RGC, telles que celles portant sur l'intimidation, le trafic d'influence et les conflits d'intérêts, devraient se retrouver dans tous les documents d'appel d'offres.

L'OMHL devrait: mettre à jour la délégation d'autorité de dépenses afin de clarifier l'approbation des dépenses reliées ou pas à des contrats; mettre en place des procédures afin de s'assurer que toutes les dépenses et tous les contrats et achats sont approuvés au moment opportun par les bons niveaux d'autorité; présenter au conseil d'administration des informations complètes sur les contrats (valeur totale et durée totale des contrats incluant les périodes de renouvellements); et faire approuver par le conseil d'administration les prolongations de contrats importants.

Dans les situations où le modèle de contrat utilisé est celui du fournisseur, la direction devrait s'assurer que ce modèle comprend un minimum de clauses permettant de protéger les intérêts de l'OMHL et assurant que le fournisseur se conforme aux exigences du RGC de l'OMHL. Par exemple, on devrait y retrouver l'exigence de détenir une assurance responsabilité, la période de garantie sur les pièces et la main-d'œuvre des travaux effectués, les pénalités à appliquer si le travail n'est pas exécuté correctement ainsi que les mesures visant la saine gestion contractuelle.

Pour les contrats d'une valeur de 25 000 \$, mais moins que 101 100 \$, la direction devrait documenter en quoi le recours à un appel d'offres formel ne servirait pas l'intérêt de l'OMHL et les inscrire dans une liste de contrats octroyés de gré à gré.



Afin de permettre aux instances de gouvernance d'apprécier la qualité des estimations, la direction devrait documenter et expliquer tous les écarts de plus ou moins 20 % entre l'estimation et la valeur des contrats octroyés.

La direction devrait développer un répertoire de fournisseurs et faire une rotation des fournisseurs comme prévu dans le RGC.

La direction devrait demander à toutes les ressources qui participent à l'attribution d'un contrat de remplir et de signer annuellement un exemplaire de la *Déclaration pour les employés ou mandataires de l'OMHL*.

En ce qui a trait à la reddition de comptes au conseil d'administration concernant l'application du RGC, la direction devrait bonifier ce rapport pour y inclure, entre autres, une reddition de comptes sur les mesures de saine gestion contractuelle qui ont été appliquées ainsi que sur les mesures de rotation des fournisseurs appliquées afin de démontrer que l'OMHL déploie les efforts nécessaires pour favoriser une plus grande participation au marché des contrats de l'organisme.

Conformité aux recommandations de la SHQ

Avant d'attribuer un contrat de gré à gré, la direction devrait s'assurer de consigner en dossier la consultation du Registre des entreprises non admissibles aux contrats publics (RENA) et, pour les contrats de construction, la vérification de la licence de la Régie du bâtiment du Québec (RBQ).

Éthique

La direction devrait: mettre à jour le code d'éthique; mettre en place un mécanisme de communication récurrente de ce code aux employés; envisager la création d'une ligne éthique ou promouvoir la ligne de signalement du Bureau d'inspection contractuelle (BIC) de Longueuil; et demander aux membres du conseil d'administration et au directeur général de remplir une déclaration annuelle d'absence de conflits d'intérêts.

Rôles et responsabilités

Le départ de plusieurs membres clés du personnel au cours de la dernière année a eu des effets sur le processus de gestion contractuelle et il existe un problème de ségrégation de tâches dans ce processus. La direction devrait donc: mettre en place un programme de gestion des départs et de planification de la relève des postes clés comprenant des profils de compétences détaillés, ainsi que des plans de perfectionnement et de partage des compétences; et revoir la répartition de certaines tâches ou instaurer des contrôles de surveillance et de révision de certaines activités.

Analyse des soumissions

Certaines exigences des devis d'appel d'offres ne sont pas vérifiées par l'OMHL ou ne sont pas bien documentées pour soutenir la conformité du soumissionnaire retenu. La direction devrait mettre en place un outil de suivi pour s'assurer que toutes les exigences des documents d'appel d'offres sont respectées par l'entrepreneur avant le démarrage des travaux.



Dans le but de favoriser une libre et saine concurrence et ainsi assurer que l'OMHL obtienne un bon rapport qualité-prix pour ses achats et puisse aussi améliorer son processus d'appel d'offres, une bonne pratique de gestion consiste à communiquer avec les entreprises pour connaître les raisons pour lesquelles elles n'ont pas déposé d'offres lorsqu'elles ont été invitées à le faire ou qu'elles se sont procuré les documents d'appel d'offres sur le SEAO.

Gestion de l'exécution des contrats

Une liste des contrats en vigueur devrait être compilée et tenue à jour afin d'optimiser la planification des renouvellements de contrats et du processus d'adjudication des contrats.

Un processus formel de suivi des coûts des contrats et de vérification des factures des fournisseurs devrait être élaboré afin de s'assurer qu'il n'y a pas de dépassements non autorisés des coûts prévus aux contrats et que les factures sont en accord avec les contrats.

Dans le but de démontrer que les exigences règlementaires ont été satisfaites, une liste des documents importants à conserver devrait être créée et ces documents devraient être archivés dans l'outil BSI.NET.

La direction devrait créer un document qui regroupe les exigences techniques simplifiées pour effectuer la surveillance des contrats et, au besoin, bâtir un registre de suivi du recadrement par fournisseur et/ou par contrat afin de faciliter le suivi des interventions.

Une copie de tous les contrats initiaux et prolongés devrait être conservée. Il faudrait prévoir le temps nécessaire pour négocier les nouveaux tarifs lors des prolongations et obtenir les autorisations appropriées avant la date limite des prolongations.

Les raisons pour lesquelles on met fin à un contrat ainsi que la communication avec le fournisseur à cet effet devraient être documentées.

Afin de minimiser les coûts d'entretien et de maintenance et de ne pas avoir à payer pour une réparation ou une pièce encore couverte par la garantie, la direction devrait se doter d'un outil de gestion pour faire le suivi des garanties des pièces et travaux qu'elle juge importants.

Pratique positive

Au cours de cet audit, nous avons observé que la documentation des dossiers relatifs à l'adjudication des contrats à la suite d'une demande de soumissions publique est bien réalisée. Tous les documents pertinents sont généralement conservés dans l'outil BSI.NET.



Observations et recommandations

6.1

Conformité aux exigences de la *Loi sur les cités et villes*

Estimations

Observations

La préparation des estimations de coûts est une étape importante lors de la planification d'une acquisition. Les estimations permettent de déterminer le mode de passation des contrats, de connaître l'engagement financier qui en découlera, de déterminer si l'on doit exiger des soumissionnaires qu'ils soient autorisés à contracter avec l'OMHL par l'Autorité des marchés publics et, finalement, d'évaluer les prix des soumissions reçues.

La Loi sur les cités et villes (LCV) oblige l'OMHL à estimer le prix de tout contrat dont la dépense est de 100 000 \$ ou plus. Cette estimation doit inclure les taxes non remboursables et les options de renouvellement et doit être rendue publique au moment de la publication des contrats passés.

La revue d'un échantillon de contrats a permis de constater que pour 10 contrats dont la dépense est de 100 000 \$ ou plus, ou 40 % des contrats testés, l'estimation n'a pas été retracée, n'était pas appuyée par une documentation adéquate permettant de corroborer l'estimation et/ou n'incluait pas les taxes non remboursables et les options de renouvellement.

Bien que la LCV n'exige pas la préparation d'une estimation pour les contrats dont la dépense est de moins de 100 000 \$, il s'agit quand même d'une bonne pratique de gestion. À cet égard, l'estimation n'a pas été retracée, n'était pas appuyée par une documentation adéquate et/ou n'incluait pas les taxes non remboursables et les options de renouvellement pour 9 contrats ou 36 % des contrats testés

Recommandations

La direction devrait documenter les estimations de tous les contrats et inclure dans ces estimations les taxes non remboursables et les options de renouvellement.

Commentaires et plan d'action de la direction

Effectivement, une bonne estimation des coûts permet non seulement d'établir le bon mode de sollicitation, mais également l'évaluation d'un juste prix des soumissions reçues. De plus, en établissant un volume d'affaires incluant les options de renouvellement et les taxes non remboursables, cela nous permet de nous assurer que le montant des dépenses pour un contrat donné demeure dans les balises autorisées.

Afin de s'assurer d'une bonne documentation appuyant l'estimation des coûts, un formulaire de demande de prix, quel que soit le mode de sollicitation, sera créé et comprendra une estimation des coûts avec justificatifs. Ce formulaire devra être approuvé par le niveau d'approbation défini selon le Règlement sur la gouvernance et la Délégation de pouvoirs.

Responsables et échéancier

Direction générale Automne 2021



Modes de passation des contrats prolongés

Observations

La LCV exige qu'un contrat d'une valeur égale ou supérieure au seuil décrété par le ministre (101 100 \$ jusqu'au 12 août 2020 ou 105 700 \$ depuis le 13 août 2020) ne puisse être adjugé qu'après une demande de soumissions publique.

La revue d'un échantillon de contrats a révélé qu'un contrat prolongé d'une valeur de plus de 101 100\$ aurait dû faire l'objet d'une demande de soumissions publique d'autant plus que le contrat initial a été adjugé en 2013 à la suite d'un appel d'offres sur invitation.

Recommandations

La direction devrait établir des procédures afin de s'assurer que les exigences des modes de passation des contrats sont respectées pour tous les contrats prolongés.

Commentaires et plan d'action de la direction

La prolongation d'un contrat devrait être une exception. Celle-ci devrait être documentée et approuvée par la direction générale ou le conseil d'administration selon le cas.

Il ne faut cependant pas confondre prolongation et nouvelle attribution d'un contrat de gré à gré entre deux années. En effet, selon la LCV, le mode de sollicitation est basé sur le volume d'affaires et la durée du contrat. Si un contrat est d'une durée d'une seule année, il est possible d'octroyer un nouveau contrat à la même firme une année subséquente pour autant qu'une nouvelle analyse vienne appuyer cette décision et qu'une nouvelle demande de prix soit réalisée.

Afin de s'assurer qu'il n'y a pas de prolongation de contrat injustifiée, un tableau résumé de tous les contrats de l'OMHL sera créé indiquant, entre autres, les dates de début et de fin de ceux-ci. L'équipe de direction devra s'assurer que tous les contrats sous sa responsabilité se retrouvent dans ce tableau afin de pouvoir mieux planifier le processus d'approvisionnement et respecter les règles édictées dans la LCV

Responsables et échéancier

L'équipe de direction 31 décembre 2021

Publication du Règlement sur la gestion contractuelle de l'OMHL

Observations

La LCV exige que le Règlement sur la gestion contractuelle soit publié sur le site Internet de l'organisme, ce qui n'est pas le cas à l'OMHL.

Recommandations

La direction devrait publier le Règlement sur la gestion contractuelle sur le site Internet de l'OMHL.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une révision du Règlement sur la gestion contractuelle sera déposée au conseil d'administration le 22 juin 2021 aux fins d'approbation. Par la suite, le règlement sera publié sur le site Internet de l'OMHL.

Responsables et échéancier

Direction générale 30 juin 2021



Publications sur le site du SEAO (Système électronique d'appel d'offres)

Observations

La LCV exige la publication sur le site du SEAO, notamment, des informations suivantes:

- pour les demandes de soumissions publiques :
 - > les devis d'appel d'offres;
 - > les résultats d'ouverture des soumissions publiques comprenant le nom des soumissionnaires et les montants des soumissions;
 - > le contrat adjugé comprenant le nom du soumissionnaire retenu et le montant du contrat;
 - > le montant du contrat final une fois le contrat terminé.
- pour tout contrat dont la dépense est de 25 000 \$ et plus :
 - > le contrat octroyé comprenant le nom du soumissionnaire retenu et le montant du contrat;
 - > le montant du contrat final une fois le contrat terminé.

Les tests sur un échantillon de contrats ont révélé que les informations suivantes n'ont pas été publiées sur le SEAO:

- pour quatre contrats adjugés à la suite d'une demande de soumissions publique, les résultats d'ouverture des soumissions;
- pour trois contrats octroyés de gré à gré dont la dépense est de plus de 25 000 \$, le nom du soumissionnaire retenu et le montant du contrat;

pour un contrat adjugé à la suite d'une demande de soumissions publique, la date de publication des résultats d'ouverture des soumissions publiques.

Finalement, pour un contrat adjugé à la suite d'une demande de soumissions publique, le montant de la soumission inscrit dans les résultats d'ouverture est erroné pour un des soumissionnaires.

Recommandations

La direction devrait établir des procédures permettant de s'assurer de l'intégralité et de l'exactitude des informations publiées sur le SEAO.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une procédure écrite et une liste de vérification seront créées afin de s'assurer que toutes les informations requises selon la LCV sont publiées sur le SEAO; de plus, une formation sera donnée aux employés concernés. Une vérification interne pourra être réalisée chaque année afin de s'assurer du respect de cette obligation légale.

Responsables et échéancier

Direction de la gestion et du développement des actifs Direction des ressources financières et matérielles 31 décembre 2021



Procédure de réception et d'examen des plaintes formulées

Observations

En vertu de la LCV, l'OMHL doit se doter d'une procédure portant sur la réception et l'examen des plaintes formulées dans le cadre de l'adjudication d'un contrat à la suite d'une demande de soumissions publique ou de l'attribution d'un contrat. Ceci est dans un objectif de traiter de façon équitable les plaintes qui lui sont formulées.

Aussi, l'OMHL doit rendre cette procédure accessible en tout temps en la publiant sur son site Internet.

L'OMHL n'a pas de telle procédure.

Recommandations

La direction devrait rédiger une procédure portant sur la réception et l'examen des plaintes formulées dans le cadre de l'adjudication d'un contrat à la suite d'une demande de soumissions publique ou de l'attribution d'un contrat, la faire approuver par le conseil d'administration et la publier sur le site Internet de l'OMHL.

Commentaires et plan d'action de la direction

Afin de respecter la LCV concernant la réception et l'examen des plaintes formulées dans le cadre de l'adjudication d'un contrat, une procédure sera élaborée et publiée sur le site Internet de l'OMHL.

Par contre, seuls les règlements et les politiques sont approuvés par le conseil d'administration, les directives et les procédures relevant de la direction générale. Cependant, puisqu'il s'agit d'une procédure concernant un sujet ayant potentiellement un impact sur l'image de l'OMHL, elle sera déposée au comité d'audit aux fins d'examen et de commentaires.

Responsables et échéancier

Direction des ressources financières et matérielles 31 décembre 2021

Procédure d'évaluation de rendement des fournisseurs

Observations

Les évaluations de rendement des fournisseurs sont effectuées de façon informelle, généralement à la fin des contrats ou après un an, si le contrat est d'une durée de plus d'un an. Dans ce dernier cas, ceci permet à l'OMHL de ne pas exercer les options de renouvellement prévues au contrat si l'évaluation de rendement s'avère insatisfaisante.

La LCV n'exige pas la mise en place d'une procédure formelle d'évaluation de rendement des fournisseurs. Toutefois, une telle procédure est exigée si l'OMHL veut être en mesure de refuser, à la suite d'une demande de soumissions publique, un soumissionnaire qui a fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisante.

Une révision sommaire des sites Internet de trois offices municipaux d'habitation (OMH) a révélé qu'un OMH a publié sur son site Internet sa *Politique d'octroi de contrat et de gestion contractuelle* comprenant une section sur l'évaluation de rendement des fournisseurs.

Recommandations

La direction devrait rédiger une procédure d'évaluation de rendement des fournisseurs, la faire approuver par le conseil administration et envisager d'en publier un extrait sur le site Internet de l'OMHL.



Commentaires et plan d'action de la direction

La rédaction et l'application d'une procédure concernant l'évaluation de rendement des fournisseurs seraient un outil efficace pour exclure les fournisseurs dont le rendement est insatisfaisant. Aux fins de transparence, un extrait de celle-ci sera publié sur le site Internet de l'OMHL.

Par contre, seuls les règlements et les politiques sont approuvés par le conseil d'administration, les directives et les procédures relevant de la direction générale.

Responsables et échéancier

Direction des ressources financières et matérielles 31 décembre 2021

6.2

Conformité au Règlement sur la gestion contractuelle de l'OMHI

Règlement sur la gestion contractuelle

Observations

Le Règlement sur la gestion contractuelle de l'OMHL (RGC), adopté par le conseil d'administration le 12 décembre 2018, prévoit des mesures pour l'attribution, l'adjudication et la gestion des contrats accordés par l'OMHL conformément à l'article 573.3.1.2 de la LCV.

Le RGC prévoit notamment les règles de passation des contrats qui comportent une dépense d'au moins 25 000 \$, mais inférieure à 101 100 \$. En résumé, ces contrats peuvent être conclus de gré à gré ou par demande de soumissions sur invitation ou publique.

Le fait que plusieurs options existent pour l'attribution de contrats comportant une dépense d'au moins 25 000 \$, mais inférieure à 101 100 \$ permet une flexibilité, mais cette pratique mérite d'être mieux encadrée par le biais d'une directive ou d'une procédure interne. En outre, il a été constaté qu'une disparité existe dans l'attribution de ces contrats et aucune explication ne nous a été fournie. Par exemple, certains contrats de déneigement ont été attribués par demande de soumissions publique et d'autres contrats de gré à gré. Il en est de même pour les contrats comportant une dépense de moins de 25 000 \$. Un contrat comportant une dépense de moins de 25 000\$ a fait l'objet d'une demande de soumissions publique et plusieurs autres contrats comportant une dépense de moins de 25 000 \$ ont été attribués de gré à gré.

Finalement, le RGC ne fait pas l'objet d'une révision annuelle et n'a pas été mis à jour depuis son adoption. Aucun responsable n'a été désigné pour sa mise à jour.

Tel qu'il est noté précédemment, le RGC fait référence à un seuil d'appel d'offres public de 101 100 \$ qui est passé à 105 700 \$ depuis le 13 août 2020. À cet égard, les tests sur un échantillon de contrats ont révélé qu'un contrat de plus 101 100 \$, mais de moins de 105 700 \$ a été octroyé sans demande de soumissions publique.

Recommandations

La direction devrait:

- désigner un responsable pour la révision et la mise à jour du RGC;
- rédiger des directives ou procédures permettant de mieux encadrer l'attribution de tous les contrats ou au minimum, documenter les raisons justifiant les modes de sollicitation utilisés.



Commentaires et plan d'action de la direction

Une directive sera rédigée afin de mieux encadrer tout le processus d'approvisionnement.

Responsables et échéancier

Direction des ressources financières et matérielles, responsable de la révision et de la mise à jour du RGC Direction générale, responsable de la rédaction d'une directive concernant l'octroi de contrats Automne 2021

Documents d'appel d'offres

Observations

Forme de mise en concurrence

Le RGC précise que l'OMHL peut, en l'indiquant dans ses documents d'appel d'offres, choisir l'un ou l'autre des modes d'adjudication suivants:

- L'adjudication au plus bas soumissionnaire.
- L'adjudication de plus d'un contrat à la suite de la même demande de soumissions en fonction d'un pourcentage d'écart avec le prix du plus bas soumissionnaire conforme.
- L'adjudication selon le prix le plus bas correspondant à celui le plus près de la médiane entre le plus bas prix soumis et le prix le plus élevé, lorsque plus de deux soumissions conformes sont recues.
- L'adjudication selon le prix le plus bas établi en écartant la soumission la plus basse et la soumission la plus élevée, lorsque plus de quatre soumissions conformes sont reçues.

L'adjudication selon le prix le plus bas déterminé après avoir tenu compte d'une marge préférentielle exprimée en pourcentage fixé par l'OMHL, lorsque les soumissionnaires répondent à une exigence objective de la demande de soumissions; une telle exigence peut comprendre notamment la présence d'une place d'affaires sur le territoire desservi par l'OMHL, la détention d'une certification ou le respect d'une norme particulière de l'industrie visée.

L'un de ces modes d'adjudication n'était pas présent dans les documents d'appels d'offres pour deux contrats testés.

Mesures visant la saine gestion contractuelle

Le RGC indique aussi que les documents d'appel d'offres doivent prévoir une obligation pour le soumissionnaire de joindre à sa soumission les déclarations suivantes:

- ▶ il n'a pas payé ni rémunéré des membres du conseil d'administration de l'OMHL, des membres du personnel de l'OMHL ou toute personne dont les services sont retenus par celui-ci moyennant rémunération ou non, en vue de se voir adjuger un contrat, ni donné ou offert un quelconque avantage à ces personnes; il n'a pas non plus intimidé ou tenté d'intimider de telles personnes à cette fin;
- ▶ il doit indiquer si l'un de ses administrateurs, actionnaires ou dirigeants a des liens familiaux, financiers, d'affaires ou autres susceptibles de créer une apparence de conflit d'intérêts, directement ou indirectement, avec les membres du conseil d'administration de l'OMHL, les membres du personnel de l'OMHL ou toute personne dont les services sont retenus par celui-ci moyennant rémunération ou non;



à sa connaissance et après vérifications sérieuses, ni lui ni aucun collaborateur ou employé n'a accompagné un membre du personnel de l'OMHL ni communiqué avec une telle personne dans le but de l'influencer ou d'obtenir, sauf dans le cadre d'une communication avec le responsable en octroi de contrat, des renseignements relativement à l'appel d'offres.

Les devis d'appel d'offres de 12 contrats examinés qui ont été attribués à la suite d'une demande de soumissions publique (soit 48 % des contrats testés) ne comportaient pas 2 ou 3 de ces déclarations.

Recommandations

La direction devrait réviser et mettre à jour les devis d'appel d'offres afin que ces derniers précisent la forme de mise en concurrence, les exigences relatives aux mesures de saine gestion contractuelle et les autres clauses que l'OMHL souhaite appliquer.

Commentaires et plan d'action de la direction

Afin d'uniformiser les divers documents d'appels d'offres, des gabarits seront créés incluant les clauses portant sur les mesures de saine gestion contractuelle et la forme retenue pour la mise en concurrence. Un formulaire de contrôle sera également créé afin de s'assurer que tous les documents de déclaration que doit fournir le soumissionnaire sont présents. Ce formulaire devra être signé par le personnel chargé de la conformité des soumissions

Responsables et échéancier

Direction des ressources financières et matérielles Direction générale 31 décembre 2021

Délégation d'autorité de dépenses

Observations

On retrouve à l'annexe 3 du RGC un tableau indiquant la délégation d'autorité de dépenses de l'OMHL. En résumé, les dépenses:

- ▶ de 49 999 \$ et plus doivent être approuvées par le conseil d'administration de l'OMHL;
- entre 10 001\$ et 49 999\$ doivent être approuvées par le Directeur général;
- entre 4 000 \$ et 10 001 \$ doivent être approuvées par:
 - > le Directeur du service des immeubles pour tout type d'achats;
 - > les directeurs de services pour des achats d'équipements, de fournitures de bureau, de fournitures d'entretien, de matériel, d'outillage, d'exécution de travaux et autres;
- de moins de 4 000 \$ doivent être approuvées par les contremaîtres pour des achats de fournitures d'entretien, de matériel, d'outillage, d'exécution de travaux et autres.

Cette délégation d'autorité ne tient pas compte des changements effectués dans l'organigramme des postes au cours des dernières années.

De plus, la délégation d'autorité manque de précision en ce qui concerne l'approbation des contrats et l'approbation des dépenses reliées ou pas à des contrats.

Les tests sur un échantillon de contrats ont révélé les manquements suivants :

▶ l'absence d'une approbation du conseil d'administration pour 2 contrats d'une valeur de plus de 49 999\$;



- l'absence d'une approbation du conseil d'administration pour le prolongement de 2 contrats au-delà du contrat initial de 3 ans d'une valeur de plus de 49 999 \$ (un contrat a été prolongé pendant 7 ans et un autre contrat a été prolongé pendant 15 ans);
- ▶ l'absence de signature sur 4 extraits de résolution du conseil d'administration accompagnant la documentation remise aux soumissionnaires retenus permettant d'attester la validité de l'extrait;
- ▶ le manque d'information sur 7 résolutions d'approbation du conseil d'administration (soit l'absence de valeur totale du contrat et/ou l'absence de précision sur la durée totale des contrats incluant la période de renouvellement);
- pas le bon niveau d'autorité pour l'approbation de factures ou de contrats pour 17 contrats vérifiés;
- l'approbation de 3 contrats après que le travail a été effectué;
- ► l'absence d'approbation de 2 contrats et d'une facture.

Finalement, aucun procès-verbal des réunions du conseil d'administration de l'OMHL n'est disponible depuis la rencontre du 20 août 2020, ce qui nous amène à nous questionner sur la validité des contrats adjugés par le conseil d'administration de l'OMHL depuis le 20 août 2020.

Recommandations

La direction devrait:

- mettre à jour la délégation d'autorité afin de tenir compte des changements apportés à l'organigramme des postes et pour clarifier l'approbation des dépenses reliées ou pas à des contrats;
- mettre en place des procédures afin de s'assurer que tous les contrats et achats et toutes les dépenses sont approuvés au moment opportun par les bons niveaux d'autorité;
- présenter au conseil d'administration des informations complètes relatives aux contrats (valeur totale et durée totale des contrats incluant les périodes de renouvellement) et s'assurer que les résolutions incluent ces informations;
- faire approuver par le conseil d'administration les prolongations de contrats importants;
- signer les extraits de résolution;
- obtenir un avis juridique sur la validité des contrats adjugés par le conseil d'administration de l'OMHL depuis le 20 août 2020.

Commentaires et plan d'action de la direction

Il y a présentement une révision complète des documents de gouvernance de l'OMHL incluant la délégation de pouvoirs de dépenser. Celui portant sur la délégation de pouvoirs de dépenser a été approuvé par le conseil d'administration provisoire à sa séance du 19 mai 2021.



Les documents de recommandation d'octroi de contrats au conseil d'administration ou à la direction générale ont été revus et toutes les informations pertinentes à une bonne prise de décision y ont été incluses. Un nouveau gabarit comprenant toutes les informations pertinentes concernant l'octroi de contrats a été mis en place depuis le printemps 2021.

Pour ce qui est des résolutions du conseil d'administration avant la mise en tutelle de l'OMHL portant sur l'attribution de contrats et qui n'ont pas été officiellement approuvées, une nouvelle résolution les incluant toutes sera déposée au conseil d'administration le 22 juin 2021 pour y être ratifiée, et ce, conformément aux avis juridiques reçus.

Responsables et échéancier

Direction générale 30 juin 2021

Contrats

Observations

Pour certains contrats octroyés de gré à gré, il arrive que le modèle de contrat utilisé soit celui du fournisseur. Souvent, ce type de contrat ne comporte pas les clauses permettant de protéger les intérêts de l'OMHL (par exemple, l'exigence de détenir une assurance responsabilité, l'information relative à la période de garantie sur les pièces et la main-d'œuvre des travaux effectués et les pénalités à appliquer si le travail n'est pas exécuté correctement) et n'inclut pas les mesures visant la saine gestion contractuelle (par exemple, les attestations requises concernant l'intimidation, le trafic d'influence, la corruption, les conflits d'intérêts, l'impartialité et l'objectivité).

Ces absences ont été constatées pour six contrats testés dont la valeur varie entre 17 160\$ et 103 478\$, taxes incluses, pour des services de cueillette de matières résiduelles, des services professionnels d'architecture, des services de déneigement et des travaux de remplacement de portes coupe-feu. De plus, pour l'un de ces contrats, les travaux ont débuté pendant la négociation du contrat.

Recommandations

La direction devrait s'assurer que ces modèles de contrats comprennent un minimum de clauses permettant de protéger les intérêts de l'OMHL et assurant que le fournisseur se conforme aux exigences du RGC de l'OMHL.

Commentaires et plan d'action de la direction

Tout contrat signé entre l'OMHL et un fournisseur sera celui émis par l'OMHL afin de s'assurer qu'il est conforme aux exigences du RGC. Exceptionnellement, un contrat fourni par un fournisseur pourra être utilisé seulement s'il est approuvé par la direction des ressources financières et matérielles, qui aura pris soin de s'assurer que nos exigences sont toutes respectées.

Responsables et échéancier

Direction des ressources financières et matérielles 31 décembre 2021

Contrats octroyés de gré à gré

Observations

Pour les contrats d'une valeur de 25 000 \$, mais moins que 101 100 \$, le RGC exige que:

- l'on documente en quoi le recours à un appel d'offres formel ne servirait pas l'intérêt de l'OMHL;
- tous les contrats octroyés de gré à gré soient inscrits dans une liste de contrats octroyés de gré à gré.



Pour deux contrats testés, il n'a pas été possible d'obtenir la documentation requise et de les retracer dans une liste de contrats octroyés de gré à gré.

Recommandations

La direction devrait établir des procédures permettant de s'assurer que ces exigences du RGC de l'OMHL sont respectées.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une révision du RGC sera présentée au conseil d'administration le 22 juin 2021 aux fins d'approbation. Par la suite, une formation sera organisée pour les employés concernés par ce règlement. Parallèlement à cette révision du RGC, une directive sur l'octroi des contrats est présentement en rédaction. Celle-ci viendra encadrer tous les processus d'approvisionnement, couvrant les points énumérés ci-dessus.

Responsables et échéancier

Direction générale, responsable de la rédaction d'une directive sur l'octroi des contrats Automne 2021

Direction des ressources financières et matérielles, responsable de la vérification de l'application des règles édictées dans le RGC et de la directive sur l'octroi des contrats Premier trimestre 2022

Explication des écarts entre l'estimation et la valeur des contrats octroyés

Observations

Selon le RGC, l'OMHL doit documenter par écrit toute situation où le plus bas prix conforme déposé accuse un écart de plus ou moins 20 % avec son estimation.

Nos travaux ont révélé que cette exigence n'est pas toujours respectée. En effet, l'explication concernant un écart de plus ou moins 20 % était absente pour quatre contrats dont la valeur varie entre 19 580\$ et 528 420\$, taxes incluses, et pour lesquels les écarts varient entre 25 % et 51 %.

De plus, aucune explication n'est fournie pour des écarts de plus ou moins 20 % identifiés dans la documentation présentée au conseil d'administration de l'OMHL pour deux autres contrats dont la valeur varie entre 164 814 \$ et 504 425 \$ et pour lesquels les écarts varient entre 26 % et 100 %.

Ces absences ne permettent pas aux instances de gouvernance d'apprécier la qualité des estimations et de demander, s'il y a lieu, à la direction d'apporter des correctifs au processus de préparation des estimations.

Recommandations

La direction devrait mettre en place un contrôle permettant de s'assurer que cette exigence du RGC de l'OMHL est respectée.



Commentaires et plan d'action de la direction

Une révision du RGC sera présentée au conseil d'administration le 22 juin 2021 aux fins d'approbation. Par la suite, une formation sera organisée pour les employés concernés par ce règlement. Parallèlement à cette révision, une directive sur l'octroi des contrats est présentement en rédaction.

Celle-ci viendra encadrer tous les processus d'approvisionnement, couvrant les points énumérés ci-dessus.

Responsables et échéancier

Direction des ressources financières et matérielles, responsable de la vérification de l'application des règles édictées dans le RGC et de la directive sur l'octroi des contrats Premier trimestre 2022

Rotation des fournisseurs

Observations

Aucune rotation des fournisseurs n'est effectuée à l'OMHL, même si cela est prévu au RGC. D'ailleurs, pour six contrats octroyés de gré à gré d'une valeur variant entre 17 160\$ et 103 478\$, taxes incluses, il n'a pas été possible d'obtenir une explication quant à la raison pour laquelle d'autres fournisseurs n'ont pas été sollicités pour rendre des services de cueillette de matières résiduelles, des services professionnels d'architecture et des services de déneigement.

Une révision sommaire des sites Internet de trois offices municipaux d'habitation (OMH) a révélé que deux OMH ont développé un répertoire auquel les fournisseurs peuvent s'inscrire. Ceci permet aux OMH de se constituer une banque de fournisseurs pour faire une rotation des fournisseurs.

Recommandations

La direction devrait développer un répertoire de fournisseurs et faire une rotation des fournisseurs, comme le prévoit le RGC de l'OMHL.

Commentaires et plan d'action de la direction

Afin de favoriser la concurrence, tout en s'assurant un bon rapport qualité-prix, il serait effectivement approprié de créer un répertoire, par corps de métier ou spécialisation, des fournisseurs pouvant desservir l'OMHL et assurer une rotation de ceux-ci dans l'octroi des mandats. À cet effet, un rapport sur l'utilisation des fournisseurs devra être déposé au comité d'audit au moins une fois par année.

Responsables et échéancier

Direction des ressources financières et matérielles
31 décembre 2021

Déclaration des employés

Observations

Conformément au RGC, l'OMHL doit demander à toutes les ressources qui participeront à l'attribution d'un contrat de remplir et de signer annuellement un exemplaire de la Déclaration pour les employés ou mandataires de l'OMHL.

Depuis l'entrée en vigueur du RGC en décembre 2018, cette exigence n'a pas été respectée.

Recommandations

La direction devrait développer un outil de suivi afin de s'assurer que cette exigence du RGC de l'OMHL est respectée.



Commentaires et plan d'action de la direction

Un registre sera créé à cet effet afin de s'assurer que toutes les ressources intervenant dans le processus d'attribution de contrats remplissent et signent annuellement la *Déclaration pour les employés ou mandataires de l'OMHL*.

Responsables et échéancier

Direction des ressources financières et matérielles Fin automne 2021

Reddition de comptes au conseil d'administration

Observations

En vertu de la LCV et du RGC de l'OMHL, l'organisme doit déposer annuellement à son conseil d'administration un rapport concernant l'application du RGC. Ce rapport a pour principal objectif de renforcer la transparence du processus de gestion contractuelle d'un organisme en renseignant les citoyens sur l'application des mesures prévues à son RGC. Lorsqu'un organisme décide des éléments présentés dans son rapport, elle devrait considérer d'y inclure les mesures qui permettent de rendre compte de la saine gestion de ses contrats.

À cet égard, la direction remet plusieurs fois par année au conseil d'administration un rapport intitulé *Rapport des opérations* du service des immeubles. Ce rapport, qui n'est pas publié sur le site Internet de l'OMHL, indique les activités suivantes qui ont eu lieu depuis le dernier rapport:

- les contrats octroyés de gré à gré;
- les contrats d'une valeur variant entre 5 000 \$ et 50 000 \$ octroyés à la suite d'une demande de soumissions sur invitation ou publique;

- les devis en cours de préparation;
- les travaux en cours (surveillance et inspection).

Bien que la LCV ne précise pas le contenu d'un tel rapport, ce rapport nous apparaît incomplet, car il ne contient pas les informations suivantes:

- les raisons pour lesquelles les contrats ont été octroyés de gré à gré;
- une reddition de comptes sur les mesures de saine gestion contractuelle qui ont été appliquées (notamment à l'égard du truquage des offres, de la loi sur la transparence et l'éthique, des gestes d'intimidation et de la prévention des situations de conflits d'intérêts);
- les mises à jour du RGC;
- les mesures de rotation des fournisseurs appliquées afin de démontrer que l'OMHL déploie les efforts nécessaires pour favoriser une plus grande participation au marché des contrats de l'organisme;
- les plaintes, s'il y a lieu;
- une conclusion qui pourrait comprendre des mesures pour améliorer les pratiques dans le futur.

De plus, il a été constaté que le responsable de l'application du RGC ne fait pas d'autres suivis relativement à son application.

Par ailleurs, l'OMHL a mis en place un Comité d'audit Finances qui a pour mandat, notamment, de formuler des avis au conseil d'administration sur le contrôle interne de l'OMHL. Il a aussi été constaté que ce comité ne fait pas de suivi relativement à l'application du RGC.



Recommandations

La direction devrait:

- demander au responsable de l'application du RGC de bonifier le rapport;
- envisager de publier le rapport sur le site Internet de l'OMHL;
- envisager d'impliquer le Comité d'audit Finances dans le suivi de cette reddition de comptes.

Commentaires et plan d'action de la direction

Effectivement, les rapports déposés jusqu'à présent au conseil d'administration et portant sur l'application du RGC sont incomplets. Une révision en profondeur de ceux-ci devra être réalisée et approuvée par le comité d'audit avant leurs dépôts au conseil d'administration. Des extraits de ce nouveau rapport pourront être publiés sur le site Internet de l'OMHL.

Responsables et échéancier

Direction générale
Direction des ressources financières
et matérielles
31 décembre 2021

6.3

Conformité aux recommandations de la Société d'habitation du Québec (SHQ)

Observations

Pour les contrats dont la dépense est inférieure au seuil d'appel d'offres public, la SHQ recommande qu'avant d'octroyer un contrat de gré à gré, un office d'habitation doit:

- considérer la possibilité de procéder par appel d'offres;
- consulter le Registre des entreprises non admissibles aux contrats publics (RENA) et vérifier la licence de la Régie du bâtiment du Québec (RBQ) pour les contrats de construction;
- assurer une rotation parmi les fournisseurs mandatés ou recourir à de nouveaux fournisseurs (de sa région);
- solliciter un minimum de deux fournisseurs;
- ▶ le cas échéant, obtenir du fournisseur les attestations exigibles avant la signature du contrat;
- documenter sa démarche, que celle-ci soit verbale ou écrite (compte rendu de discussion, correspondance, offres reçues).

Aucune de ces étapes n'a été effectuée pour deux contrats octroyés de gré à gré comportant des dépenses de 28 518\$ et 103 478\$.

Aussi, la SHQ a émis un rapport d'audit en février 2018 et l'une des recommandations demandait à l'OMHL de consigner dans les dossiers les vérifications faites pour s'assurer que le soumissionnaire et ses sous-traitants, le cas échéant, ne sont pas inscrits au RENA.



Recommandations

La direction devrait établir des procédures permettant de s'assurer que ces recommandations sont appliquées pour les contrats comportant des dépenses de 25 000 \$, mais inférieurs au seuil d'appels d'offres publics.

La direction pourrait envisager de demander au Comité audit Finances de prendre en charge le suivi des recommandations de la SHQ.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les recommandations du rapport de la SHQ rejoignant en partie ceux de ce présent rapport, un plan d'action spécifique au rapport de la SHQ sera également créé et sera soumis au comité d'audit aux fins d'approbation et de suivi approprié.

Responsables et échéancier

Direction générale 31 décembre 2021

6.4 Éthique

Observations

Code d'éthique

Depuis décembre 2011, l'OMHL dispose d'un code d'éthique s'appliquant aux employés, aux stagiaires, aux bénévoles et aux fournisseurs de l'OMHL. Ce code énonce les devoirs et obligations devant être respectés, notamment, les devoirs de discrétion, de prudence et de loyauté. Il précise aussi les valeurs soutenues par l'OMHL, soit la qualité du service, le respect, l'intégrité, l'efficience et le travail d'équipe. Ce code n'a pas été mis à jour depuis son entrée en vigueur.

Le code est présenté à chaque nouvel employé et une copie du code lui est remise. De plus, on demande à l'employé de signer une attestation indiquant qu'il a pris connaissance du code et qu'il le comprend. Ce code n'est pas diffusé sur une base récurrente aux employés afin de les sensibiliser sur l'importance d'une bonne conduite, de favoriser un comportement éthique en tout temps et ainsi permettre de gérer les situations de conflits d'intérêts et de prévenir les irrégularités en temps opportun.

Ce code n'est pas diffusé ni accessible aux fournisseurs.

Une comparaison de ce code avec les bonnes pratiques et avec le RGC de l'OMHL a révélé quelques manquements concernant les points suivants:

- Définition de la mission de l'organisme : absente ;
- Mesures à prendre en cas de violation : point en partie couvert par le RGC;
- Mesures à prendre à l'égard des personnes qui ne respectent pas le code (le même traitement doit être applicable en tout temps): point en partie couvert par le RGC;
- Précision concernant les points suivants, qui sont en partie couverts par RGC :
 - > Conflits d'intérêts
 - > Cadeaux et avantages
 - > Intérêts commerciaux externes
 - > Utilisation de renseignements confidentiels sur l'organisme
 - > Utilisation des actifs de l'organisme



Code de déontologie des dirigeants et administrateurs d'un office d'habitation

En ce qui concerne les membres du conseil d'administration et le directeur général, le Code de déontologie des dirigeants et administrateurs d'un office d'habitation s'applique.

Il n'y a aucun responsable désigné à l'OMHL pour faire le suivi de ce code.

Aucune de ces personnes ne remplit une déclaration annuelle d'absence de conflits d'intérêts.

Recommandations

La direction devrait:

- mettre à jour le code d'éthique, faire le lien entre ce code et le RGC et élaborer des procédures pour traiter différentes situations;
- mettre en place un mécanisme de diffusion récurrente de ce code aux employés;
- diffuser le code aux fournisseurs;
- publier le code sur le site Internet;
- envisager la création d'une ligne éthique ou promouvoir la ligne de signalement du Bureau d'inspection contractuelle (BIC) de Longueuil;
- nommer un responsable du suivi du Code de déontologie des dirigeants et administrateurs d'un office d'habitation;
- demander aux membres du conseil d'administration et au directeur général de remplir une déclaration annuelle d'absence de conflits d'intérêts;
- envisager d'impliquer le Comité d'audit
 Finances dans le suivi de ces codes.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le code d'éthique et de déontologie des administrateurs et dirigeants a été révisé et approuvé par le conseil d'administration provisoire à sa séance du 19 mai 2021, tout comme l'a été le code d'éthique général de l'OMHL.

Tous les gestionnaires devront au moins une fois par année lors de leur rencontre d'équipe, passer en revue le code d'éthique avec les employés.

Le code d'éthique sera également publié sur le site Internet de l'OMHL et les fournisseurs seront invités à en prendre connaissance.

Une ligne d'éthique sera créée afin de traiter tout signalement concernant un manquement potentiel aux codes d'éthique.

Les membres du conseil d'administration provisoire ainsi que la direction générale par intérim rempliront une déclaration annuelle d'absence de conflits d'intérêts. Ce processus sera répété annuellement et lors de nouvelles nominations. De plus, lors de chaque séance du conseil d'administration, un point spécifique portant sur d'éventuels conflits d'intérêts concernant les sujets à l'ordre du jour sera instauré.

Responsables et échéancier

Direction générale Direction des ressources humaines 31 octobre 2021



Rôles et responsabilités

Observations

Gestion des départs et de la relève

Au cours de la dernière année, plusieurs membres clés du personnel des directions intervenant dans la gestion contractuelle ont quitté l'OMHL. Ces départs et d'autres circonstances ont eu pour effet la mise sous tutelle de l'OMHL par la ministre des Affaires municipales et de l'Habitation en février 2021. Le conseil d'administration a été dissout et la Directrice générale a été remerciée. Trois administrateurs provisoires ainsi qu'un directeur général par intérim ont été nommés.

Les effets de ces départs ont été constatés au cours de cet audit, surtout en ce qui a trait à la documentation de certaines activités de contrôle.

Ségrégation des tâches

Une même personne peut préparer le budget, préparer les bons d'exécution et les demandes d'achats, préparer les documents d'appels d'offres, analyser les soumissions et approuver les factures. Cette situation ne permet pas une bonne ségrégation des tâches et entraîne un risque de fraude et un risque que des erreurs ne soient pas détectées en temps opportun.

Recommandations

La direction devrait:

- mettre en place un programme de gestion des départs et de planification de la relève des postes clés comprenant des profils de compétences détaillés, ainsi que des plans de perfectionnement et de partage des compétences;
- revoir la répartition de certaines tâches ou instaurer des contrôles de surveillance et de révision de certaines activités.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le conseil d'administration provisoire ainsi que la direction générale par intérim sont très sensibilisés à cette situation particulière. Une planification de la main-d'œuvre ainsi qu'un plan de contingence ont d'ailleurs été demandés à cet effet; on y retrouvera effectivement la gestion des départs prévisibles, un plan de relève ainsi qu'un plan de perfectionnement pour les employés, et ce, sur plus d'une année.

Concernant la ségrégation des tâches portant sur le processus d'approvisionnement, une réflexion est déjà en cours afin d'éviter toute situation de conflits d'intérêts réels ou potentiels. Une nouvelle approche s'appuyant sur des processus de contrôles internes efficaces devrait être implantée afin d'y remédier.

Responsables et échéancier

Direction générale Direction des ressources humaines Printemps 2022



6.6

Analyse des soumissions

Observations

L'examen d'un échantillon de contrats révèle que certaines exigences des documents d'appels d'offres publics ou sur invitation ne sont pas vérifiées par l'OMHL ou ne sont pas bien documentées dans l'outil BSI.NET pour attester la conformité du soumissionnaire retenu.

Aussi, dans le but de favoriser une libre et saine concurrence et ainsi assurer que l'OMHL obtienne un bon rapport qualité-prix pour ses achats et puisse aussi améliorer son processus d'appel d'offres, une bonne pratique de gestion consiste à communiquer avec les entreprises pour connaître les raisons pour lesquelles elles n'ont pas déposé d'offres lorsqu'elles ont été invitées à le faire ou qu'elles se sont procuré les documents d'appel d'offres sur le SEAO. Cette pratique n'est pas appliquée à l'OMHL.

Recommandations

La direction devrait:

- mettre en place un outil de suivi pour s'assurer que toutes les exigences des documents d'appels d'offres sont respectées par l'entrepreneur avant le démarrage des travaux;
- instaurer la pratique de communiquer avec les entreprises pour connaître les raisons pour lesquelles elles n'ont pas déposé d'offres lorsqu'elles ont été invitées à le faire ou qu'elles se sont procuré les documents d'appel d'offres sur le SEAO.

Commentaires et plan d'action de la direction

Il y a effectivement certains manquements concernant le suivi et la documentation requise avant l'octroi d'un contrat. Un formulaire de contrôle sera créé afin de permettre au personnel concerné de s'assurer que toutes les exigences demandées sont respectées. Une attention particulière y sera portée dans le cadre de mandats de vérification interne. Le comité d'audit en assurera le suivi.

La direction reconnaît que la mise en place d'une pratique visant à connaître les raisons pour lesquelles un fournisseur n'a pas déposé de soumission est intéressante. L'information ainsi recueillie serait utile afin d'améliorer notre approche en matière d'approvisionnement. Un mécanisme formel sera développé dans ce sens.

Responsables et échéancier

Direction des ressources financières et matérielles
31 décembre 2021

6.7

Gestion de l'exécution des contrats

Liste des contrats en vigueur

Observations

Une liste des contrats en vigueur permet d'optimiser la planification des renouvellements de contrats et du processus d'adjudication des contrats, et ce, dans l'objectif d'obtenir les biens et services requis au moment opportun et au meilleur prix possible.



Il n'existe aucune liste des contrats en vigueur qui donne une vue complète de ces contrats. Il faut parcourir deux listes de contrats (liste des projets et liste des contrats), les résolutions des réunions du conseil d'administration et le grand livre général pour tenter d'avoir un portrait global des contrats en vigueur.

De plus, les tests réalisés ont révélé ce qui suit:

- une entente verbale et quatre prolongations de contrats en vigueur ne se retrouvaient pas sur l'une des deux listes;
- un contrat n'ayant pas été renouvelé depuis quelques années était considéré comme en vigueur sur l'une des deux listes.

Recommandations

La direction devrait se doter d'un outil permettant la création d'une liste des contrats en vigueur et tenir à jour cette liste sur une base régulière.

Commentaires et plan d'action de la direction

L'équipe de direction devra s'assurer que tous les contrats sous sa responsabilité se retrouvent dans un tableau synthèse afin de pouvoir mieux planifier le processus d'approvisionnement et respecter les règles édictées dans la LCV.

Responsables et échéancier

Direction des ressources financières et matérielles 31 décembre 2021

Suivi des coûts des contrats et vérification des factures des fournisseurs

Observations

Suivi des coûts des contrats

Un suivi informel des coûts de certains contrats est effectué par la Direction des ressources financières et matérielles. On s'assure que les valeurs des contrats sont respectées, mais ce travail n'est pas documenté.

Les coûts de certains autres contrats, dont les contrats à taux horaire et pour l'achat de pièces, ne sont pas suivis.

Ceci ne permet pas de s'assurer que les valeurs des contrats adjugés ne sont pas dépassées, que les dépassements, le cas échéant, sont approuvés par les bonnes instances et que le bon mode de passation de contrat a été utilisé.

Vérification des factures des fournisseurs

Pour des travaux découlant d'un bon de travail et d'une feuille de route, une agente de bureau vérifie que les factures concordent avec ces documents. Cependant, la vérification des taux horaires avec le contrat correspondant ne semble pas être effectuée.

Les tests effectués sur un échantillon de contrats ont révélé les anomalies suivantes:

- des factures ne comportant pas de retenues lorsqu'il est censé en avoir (un contrat);
- l'impossibilité de vérifier si le taux horaire facturé est conforme au contrat, car la facture ne donne pas cette information (trois contrats);
- une facture non conforme au taux horaire (un contrat);



- une facture non conforme au contrat, car elle couvre des services non prévus au devis initial (un contrat);
- des factures non conformes au contrat initial en ce qui a trait aux mensualités (plus élevées) et à certains frais (deux contrats);
- des factures non conformes au contrat initial en ce qui a trait aux mensualités (moins élevées) (un contrat).

Recommandations

La direction devrait:

- se doter d'un outil pour faire le suivi des coûts des contrats;
- rédiger une procédure pour définir des contrôles de vérification des factures et pour attribuer les rôles et responsabilités de cette vérification.

Commentaires et plan d'action de la direction

Il n'y a effectivement pas de mécanismes précis de contrôle des coûts des contrats actuellement. Chaque gestionnaire a sa propre méthode et avec les nombreux départs des derniers mois un certain manquement concernant quelques contrats est à déplorer. Afin de remédier à cette situation, une procédure de suivi des contrats sera mise en place afin de s'assurer, entre autres, que les coûts des contrats respectent les prix soumis. Cette procédure identifiera les points de contrôle à valider lors de l'approbation des factures.

Responsables et échéancier

Direction de la gestion de l'entretien des immeubles Direction de la gestion et du développement des actifs 31 décembre 2021

Documentation des dossiers contractuels et du suivi des travaux

Observations

Documentation incluse dans l'outil BSI. NET Une bonne documentation des dossiers contractuels permet de démontrer que les exigences règlementaires ont été satisfaites et de répondre, dans les délais prescrits, aux plaintes.

La gestion de la documentation des contrats est effectuée à l'aide de l'outil BSI.NET. Cet outil est homologué par la SHQ et permet de classer par projet les documents contractuels (devis, soumissions, procès-verbal d'ouverture, etc.), les plans et devis, les comptes rendus des réunions de chantier et d'autres documents.

Les tests effectués ont révélé que la documentation dans cet outil est incomplète, ce qui pourrait créer un risque contractuel pour l'OMHL.

Documentation de la vérification de certaines clauses des contrats en cours d'exécution

Plusieurs activités de gestion de contrats sont effectuées pour s'assurer que l'OMHL obtient des biens et des services de qualité selon les termes établis par les contrats. L'analyse de certaines clauses des contrats révèle que leur suivi n'est pas toujours documenté.

Gestion des prolongations et des résiliations de contrat

Au cours de l'audit, il a été observé qu'il n'y a pas de procédure relative aux prolongations de contrats qui encadre la négociation et l'obtention des autorisations appropriées avant la prolongation. D'ailleurs, pour quatre contrats testés, les copies des contrats initiaux ou prolongés n'étaient pas disponibles au début de l'audit; certaines de ces prolongations n'ont pas reçu une autorisation appropriée et d'autres ont été prolongés tardivement.



L'OMHL a mis fin à un contrat avant son échéance et il n'existe aucune documentation à cet effet au dossier

Recommandations

La direction devrait:

- créer une liste des documents importants à conserver et archiver ces documents;
- créer un document qui regroupe les exigences techniques simplifiées pour effectuer la surveillance des contrats et, au besoin, créer un registre de suivi du recadrement par fournisseur ou par contrat afin de faciliter le suivi des interventions;
- conserver une copie de tous les contrats initiaux et prolongés, prévoir le temps nécessaire pour négocier les nouveaux tarifs lors des prolongations et obtenir les autorisations appropriées avant la date limite des prolongations;
- documenter les raisons pour lesquelles un contrat est résilié et conserver en dossier la communication avec le fournisseur à cet effet.

Commentaires et plan d'action de la direction

Seuls les contrats de construction/rénovation sont gérés au moyen de l'outil BSI.NET. Une révision complète du processus devra être réalisée incluant la création de listes de contrôle touchant la gestion de la documentation.

Un mandat de vérification interne pourra être réalisé par la suite afin de s'assurer que cette nouvelle procédure est respectée.

Responsables et échéancier

Direction de la gestion de l'entretien des immeubles Direction de la gestion et du développement des actifs 2022

Suivi des garanties

Observations

Selon les bonnes pratiques de gestion, le suivi des garanties doit être bien documenté afin de minimiser les coûts d'entretien et de maintenance et de ne pas avoir à payer pour une réparation ou une pièce encore sous garantie.

Plusieurs travaux d'entretien et de réparation des immeubles comportent un volet pièces et main-d'œuvre. Le suivi des garanties sur ces composantes est informel. Les bons de travail découlant d'appels répétitifs des locataires sont souvent l'élément déclencheur au suivi des garanties.

Recommandations

La direction devrait se doter d'un outil de gestion pour faire le suivi des garanties des pièces et travaux qu'elle juge importants.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un examen des différents systèmes de suivis existants (BSI.NET, SIGLS) ou autres sera réalisé et une proposition d'un outil de suivi des garanties des pièces et travaux devra être retenue et implantée. Une procédure concernant le suivi des garanties devra également être mise en place.

Responsables et échéancier

Direction de la gestion de l'entretien des immeubles Direction de la gestion et du développement des actifs Printemps 2022



ritères d'audit

Nous avons élaboré nos critères d'audit en nous inspirant des lois, des règlements ainsi que des meilleures pratiques dans le domaine.

CRITÈRE Nº 1

Les directives, les procédures ainsi que le règlement de gestion contractuelle de l'OMHL sont cohérents avec la législation en vigueur.

CRITÈRE Nº 2

L'OMHL met en œuvre des mesures pour favoriser un comportement éthique, gérer les situations de conflits d'intérêts et prévenir les irrégularités.

CRITÈRE Nº 3

Les rôles et responsabilités des parties prenantes sont bien définis et suivis et une reddition de comptes est effectuée aux instances de gouvernance en temps opportun.

CRITÈRE Nº 4

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

CRITÈRE Nº 5

Les règles suivantes sont appliquées au moment opportun et les dossiers appuient les décisions prises:

- a. choisir le mode de sollicitation et le mode d'adjudication appropriée;
- **b.** effectuer la rotation des fournisseurs ;
- **c.** préparer un devis complet et permettant de favoriser la concurrence;
- **d.** respecter les médias de publication des avis de soumission et des contrats octroyés;
- e. respecter les délais de réception des soumissions;
- **f.** suivre les modalités d'ouverture des soumissions;
- g. analyser avec rigueur les soumissions (admissibilité, conformité et garanties);
- h. négocier le prix dans le cas d'un seul soumissionnaire lorsque le prix proposé accuse un écart important avec celui prévu dans l'estimation;
- expliquer tout écart important entre le prix proposé et l'estimation;
- j. obtenir les autorisations appropriées avant l'octroi des contrats.



CRITÈRE Nº 6

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.

CRITÈRE Nº 7

Les modifications de contrats sont justifiées et autorisées par les instances appropriées.

CRITÈRE Nº 8

Les factures reflètent les biens obtenus, les services réalisés ainsi que les travaux exécutés et sont autorisées par les instances appropriées avant leur paiement.

CRITÈRE Nº 9

Après les travaux, les quittances sont obtenues, les retenues sont payées, les garanties d'exécution sont remises à l'entrepreneur, les garanties sont suivies, la SHQ est avisée de l'état d'avancement du plan pluriannuel d'intervention et des travaux, la banque de données du bilan de santé des immeubles est mise à jour et le coût réel du contrat est publié sur le SEAO.



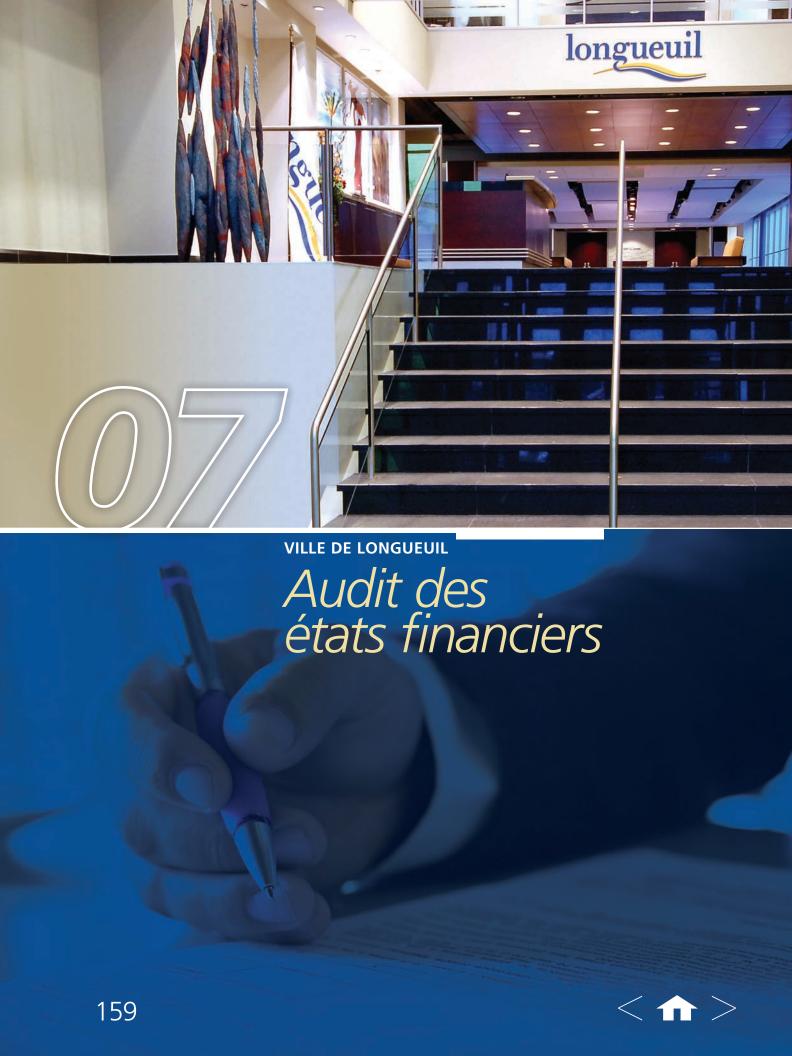


Table des matières

Contexte	161
Ville de Longueuil	162
Réseau de transport de Longueuil	162

Contexte

Objectifs de l'audit et responsabilités de l'auditeur

L'audit d'états financiers permet d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance qui ne garantit toutefois pas que l'audit permettra de détecter systématiquement toute anomalie significative qui pourrait exister.

Cet audit est effectué conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que l'auditeur respecte les règles de déontologie s'appliquant à l'audit des états financiers au Canada, qu'il exerce son jugement professionnel et qu'il fasse preuve d'esprit critique tout au long de cet audit.

Un audit requiert la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur et, notamment, de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité.

Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation de l'ensemble des états financiers.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément au référentiel comptable applicable, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de l'organisme à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'organisme ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'organisme.



Audits des états financiers réalisés en 2020-2021

En vertu de l'article 107.8 de la *Loi sur les cités et villes*, le vérificateur général peut, dans la mesure jugée appropriée, effectuer l'audit des états financiers de la municipalité, de toute personne morale faisant partie de son périmètre comptable et de tout organisme pour lequel la municipalité nomme plus de 50 % de son conseil d'administration. Ainsi, pour l'exercice financier 2020, la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil a effectué l'audit des états financiers consolidés de la Ville de Longueuil et des états financiers du Réseau de transport de Longueuil.

Ville de Longueuil

L'audit des états financiers consolidés de la Ville a été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton. Les états financiers consolidés présentent les actifs, les passifs, les revenus et les charges de la Ville et des organismes contrôlés faisant partie de son périmètre comptable. Ces organismes sont:

- Conseil des arts de Longueuil;
- Développement économique de l'agglomération de Longueuil;
- Réseau de transport de Longueuil;
- Société Rive et Parcs de Longueuil.

Une opinion d'audit non modifiée a été produite le 9 avril 2021 par les deux auditeurs indépendants.

De plus, des observations sur des points d'amélioration à apporter au contrôle interne ont été communiquées à la direction.

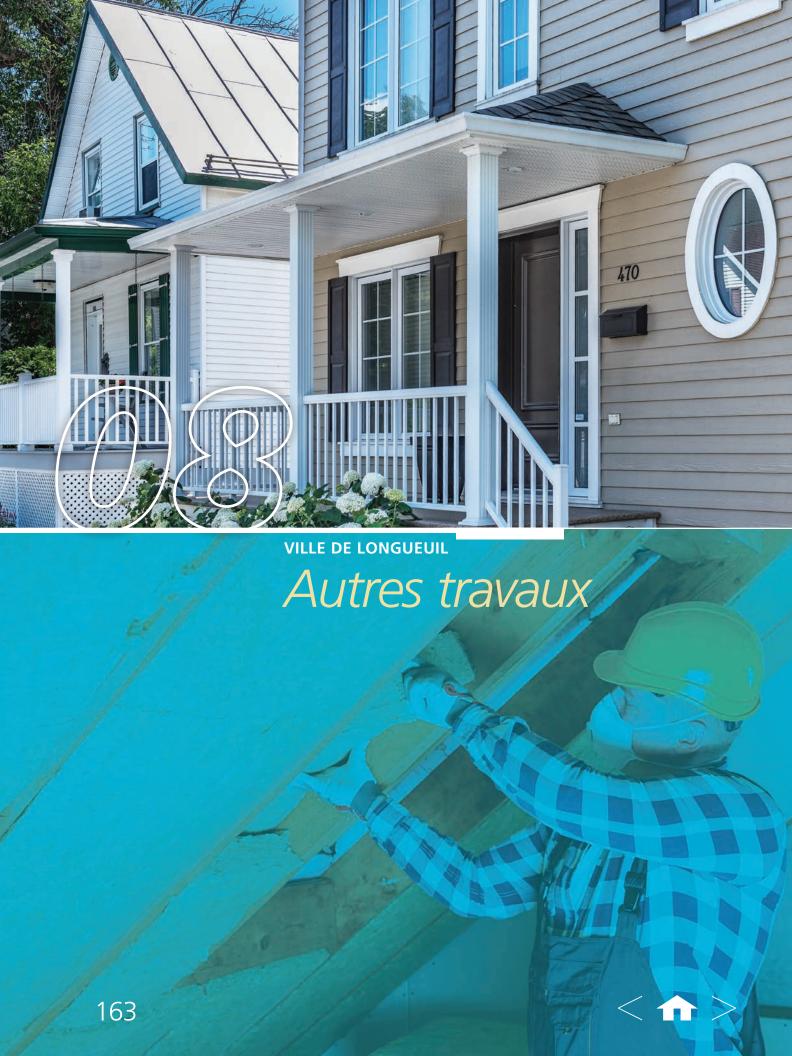
Réseau de transport de Longueuil

Le Réseau de transport de Longueuil est constitué en vertu de la *Loi sur les sociétés de transport* en commun (L.R.Q., chapitre S-30.01); il a comme responsabilité d'organiser et de fournir le transport en commun des usagers sur le territoire de l'agglomération de Longueuil.

L'audit des états financiers du Réseau de transport de Longueuil a été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton. Une opinion d'audit non modifiée a été produite le 25 mars 2021 par les deux auditeurs indépendants.

De plus, des observations sur des points d'amélioration à apporter au contrôle interne ont été communiquées à la direction et aux responsables de la gouvernance.





Audit de la rémunération des élus et contribution à leur régime de retraite	165
Audit du Programme Rénovation Québec de la Société d'habitation du Québec	167
Reddition de comptes sur les subventions annuelles de 100 000\$ ou plus versées à des personnes morales	169

Audit de la rémunération des élus et contribution à leur régime de retraite

Contexte

La rémunération des élus municipaux est déterminée par le nombre de fonctions particulières occupées :

- membre et fonction occupée au conseil de ville, au comité exécutif de ville, au conseil d'agglomération et aux conseils d'arrondissement;
- > jetons de présence et fonction occupée dans des commissions;
- rétributions fixées par le conseil d'administration des organismes municipaux au sein desquels ils siègent;
- allocations de dépenses.

Deux lois provinciales et deux règlements municipaux édictent les paramètres à utiliser pour calculer la rémunération des élus et la contribution à leur régime de retraite :

- Loi sur le traitement des élus municipaux;
- Loi sur le régime de retraite des élus municipaux;
- ▶ Règlement concernant la rémunération des élus CM-2002-14 (à jour au 1 er janvier 2020);
- ▶ Règlement concernant la rémunération des membres du conseil d'agglomération et de ses commissions - CA-2006-28 (à jour au 1er janvier 2020).

Une allocation de dépenses est versée pour couvrir les dépenses inhérentes à la fonction d'élu. Elle équivaut à la moitié de la rémunération jusqu'au montant maximal indexé annuellement par un avis paraissant à la *Gazette officielle* du Québec.

Les conseils (ville et agglomération) détiennent l'entière responsabilité de la rémunération qu'ils fixent pour leurs membres, mais la *Loi sur le traitement des élus municipaux* prévoit une obligation de reddition de comptes à l'endroit des citoyens. Ainsi, ces derniers peuvent consulter le rapport financier de la municipalité pour connaître la rémunération et les allocations de dépenses qui ont été versées aux élus de la municipalité incluant, s'il y a lieu, les sommes versées pour les fonctions occupées dans un organisme. De plus, cette information doit être publiée sur le site Web de la municipalité.



Pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2020, les élus de la Ville ont reçu leur rémunération de la Ville, de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM), du Réseau de transport de Longueuil (RTL) et de Développement Aéroport Saint-Hubert de Longueuil (DASH-L). Cette rémunération, incluant les allocations de dépenses, a totalisé un peu moins de 2 000 000\$.

En 2020, la cotisation au régime de retraite faite par les élus a été d'environ 110 000 \$ et celle faite par la Ville et le RTL a été d'environ 590 000 \$.

Objectifs et portée de l'audit

Conformément aux dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, le Bureau a réalisé une mission d'assurance raisonnable portant sur la conformité de la rémunération des élus et leur contribution à leur régime de retraite. Cette mission a été réalisée conformément aux Normes canadiennes de missions de certification 3001 et 3531 ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada. Ces normes requièrent que nous planifiions et réalisions la mission de façon à obtenir l'assurance raisonnable que la Ville s'est conformée, dans tous leurs aspects importants, aux exigences spécifiées.

Les objectifs de cet audit étaient de s'assurer que :

- ▶ la rémunération des élus et la contribution à leur régime de retraite sont conformes aux lois et aux règlements mentionnés précédemment;
- ▶ les informations divulguées au rapport financier 2020 consolidé de la Ville sont conformes aux exigences règlementaires.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, 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.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, ce qui ne garantit toutefois pas qu'une mission réalisée conformément à la norme permettra toujours de détecter tout cas important de non-conformité aux exigences spécifiées qui pourrait exister. Les cas de non-conformité peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et ils sont considérés comme importants lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'ils, individuellement ou collectivement, puissent influer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport. Une mission d'assurance raisonnable visant la délivrance d'un rapport sur la conformité implique la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments probants concernant la conformité des responsables aux exigences spécifiées. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures choisies relèvent de notre jugement professionnel, et notamment de notre évaluation des risques de non-conformité importante, que celle-ci résulte de fraudes ou d'erreurs.



La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1, du *Manuel de CPA Canada – 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 règlementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

La direction est responsable de la conformité de la Ville aux exigences des lois et règlements cités ci-dessus. Elle est également responsable du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la conformité de la Ville aux exigences spécifiées.

Résultats de l'audit

À notre avis, la Ville s'est conformée, dans tous leurs aspects importants, aux exigences spécifiées au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020 :

- ▶ la rémunération des élus et la contribution à leur régime de retraite sont conformes aux lois et règlements;
- les informations divulguées au rapport financier consolidé 2020 de la Ville sont conformes aux exigences règlementaires.

Nous ne fournissons aucun avis juridique relativement à la conformité de la Ville de Longueuil aux exigences spécifiées.

Audit du Programme Rénovation Québec de la Société d'habitation du Québec

Contexte

Le Programme Rénovation Québec (PRQ) de la Société d'habitation du Québec (SHQ), administré conjointement avec la Ville, offre une aide financière aux propriétaires désirant procéder à un projet de rénovation, de construction ou de recyclage résidentiel, et ce, dans les secteurs désignés de la Ville.

Le PRQ de la Ville a comme objectif la revitalisation des quartiers anciens et l'accroissement de la qualité des logements. À cet effet, les travaux admissibles visent à éliminer les défectuosités majeures d'une habitation afin d'en assurer l'intégrité et la salubrité ainsi que la sécurité des occupants. Les projets de constructions neuves et l'ajout de nouveaux logements sont également admissibles à une aide financière.



Les travaux de rénovation visant l'amélioration esthétique d'un bâtiment ou les travaux d'entretien général ne sont pas admissibles.

L'aide financière accordée par la Ville varie selon la nature des travaux effectués. Généralement, elle s'élève aux deux tiers du coût des travaux et des frais admissibles, sans dépasser 20 000 \$. Lorsqu'il y a ajout d'un logement, la limite de l'aide financière peut s'élever à 40 000 \$. Dans tous les cas, la subvention est versée lorsque les travaux sont terminés et exécutés conformément aux normes, aux codes et aux règlements en vigueur.

Objectifs et portée de l'audit

Le Bureau a effectué l'audit de l'état des débours et des encaissements (l'État) de la Ville relativement à chacune des programmations du PRQ de la SHQ (soit 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020), pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020.

Ces audits ont été effectués selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que la Vérificatrice générale se conforme aux règles de déontologie et qu'elle planifie et réalise les audits de façon à obtenir l'assurance raisonnable que:

- ▶ l'État pris dans son ensemble est exempt d'anomalies significatives;
- ▶ la déclaration de conformité de la Ville aux modalités d'administration de son programme de rénovation donne une image fidèle dans tous ses aspects significatifs.

Un audit nécessite aussi la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans l'État. Le choix des procédures relève du jugement de la Vérificatrice générale et, notamment, de son évaluation des risques que l'État comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

La direction est responsable:

- ▶ de la préparation de l'État conformément aux règles et aux directives émises par la SHQ, conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à l'entente entre la Ville et la SHQ concernant la gestion des programmes d'amélioration de l'habitat;
- de la mesure et de l'évaluation de la conformité aux exigences spécifiées ainsi que de la préparation de la déclaration de conformité de la Ville;
- du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation de cet État exempt d'anomalies significatives et pour permettre la conformité aux exigences spécifiées.



Résultats de l'audit

À la suite de ces travaux, des rapports d'audits contenant des opinions non modifiées ont été produits pour chacune des programmations:

- ▶ l'État a été préparé dans tous ses aspects significatifs conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à l'entente entre la SHQ et la Ville concernant la gestion des programmes d'amélioration de l'habitat;
- ▶ la déclaration de conformité de la Ville aux exigences spécifiées dans les modalités d'administration du programme municipal de rénovation donne une image fidèle dans tous ses aspects significatifs.

Reddition de comptes sur les subventions annuelles de 100 000\$ ou plus versées à des personnes morales

Exigences règlementaires

L'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* en vigueur au 31 décembre 2020 stipule que toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ de la Ville est tenue de faire vérifier ses états financiers et que l'auditeur indépendant de cette personne morale doit remettre au vérificateur général une copie des états financiers annuels, de son rapport sur ces états ainsi que de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

De plus, l'auditeur indépendant de cette personne morale doit, à la demande du vérificateur général, mettre à la disposition de ce dernier tout document se rapportant à ses travaux de vérification et fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux. Si le vérificateur général estime que les renseignements, les explications et les documents obtenus de l'auditeur indépendant sont insuffisants, il peut effectuer tout audit additionnel qu'il juge nécessaire.

Objectif et portée

L'objectif de cette reddition de compte est d'informer le conseil municipal à l'égard de la conformité, des personnes morales ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020, aux exigences de cet article de la *Loi sur les cités et villes*.

Nous n'avons pas réalisé une mission d'audit ou d'examen et aucune forme d'assurance n'est fournie à leur sujet.



Résultats

Au cours de l'année 2020, sept organismes ont reçu des subventions de plus de 100 000 \$ chacun de la Ville, pour un total de près de 1 100 000 \$. Les états financiers, les rapports d'auditeurs afférents ainsi que les lettres de recommandation, s'il y a lieu, des organismes ayant bénéficié d'une subvention de 100 000 \$ et plus de la Ville ont été demandés, obtenus et analysés pour six organismes. Nous nous assurerons d'obtenir les états financiers audités de l'organisme ayant une fin d'exercice au 31 mars 2021 lorsque les travaux d'audit seront exécutés.

Les organismes suivants ont reçu une subvention de plus de 100 000\$ en 2020:

- Centraide du Grand Montréal
- Développement de l'aéroport Saint-Hubert de Longueuil
- ► Foyer St-Antoine de Longueuil inc.
- ► Habitations Paul Pratt
- Macadam Sud
- Orchestre symphonique de Longueuil
- ► Théâtre de la Ville





Table des matières

Processus de suivi	173
Taux d'application après un an	174
Taux d'application après trois ans	176
Taux d'application après cinq ans	177

Processus de suivi

Chaque année, le Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil (Bureau) effectue le suivi des recommandations qui ont été faites dans des rapports d'audit publiés antérieurement, mais qui n'ont pas encore été appliquées.

Les directions concernées sont responsables de la mise en œuvre des recommandations ainsi que de fournir de l'information sur le degré d'application des recommandations. Pour ce suivi, les directions concernées nous ont transmis cette information à la fin décembre 2020 et au début janvier 2021.

Le Bureau effectue trois suivis des recommandations sur une période de cinq ans pour chaque rapport émis, soit après un an, trois ans et cinq ans suivant l'émission du rapport.

Au terme de la cinquième année ou du troisième suivi, le Bureau cesse de faire le suivi des recommandations, à moins que celles-ci soient jugées toujours pertinentes par le Bureau ou que la Direction générale demande de poursuivre le suivi. À ce titre, le rapport *Traitement des eaux usées* émis en 2013-2014 et le rapport *Gestion de l'utilisation des véhicules de police* émis en 2014-2015 ont fait l'objet d'un suivi additionnel en 2020-2021.

L'objectif du suivi des recommandations est d'informer le conseil municipal du taux d'application des recommandations en utilisant la grille suivante:

Non appliquée:

Aucune mesure significative n'a été prise, mais il est prévu d'en prendre.

► En cours d'application:

Des mesures ont été planifiées ou prises, mais le déploiement n'est pas complet.

Appliquée:

Des mesures ont été prises pour régulariser la situation de façon satisfaisante.

Rejetée:

La recommandation n'est plus pertinente ou des analyses subséquentes démontrent qu'il n'est pas possible de réaliser le plan d'action initialement prévu.

Pour effectuer ces suivis, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

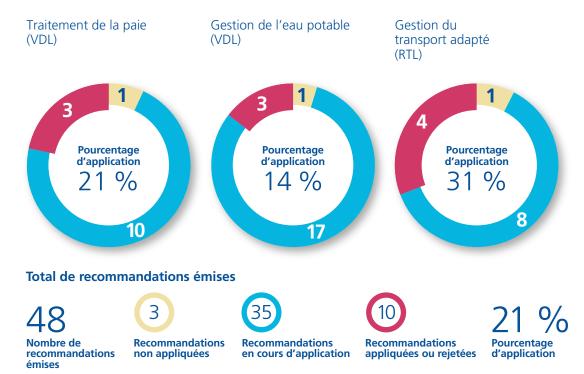
Nous n'avons pas réalisé une mission d'audit ou d'examen et aucune forme d'assurance n'est fournie à leur sujet.



Taux d'application après un an

Le **Tableau 1** présente le taux d'application des recommandations des rapports émis au rapport annuel 2019-2020.

Tableau 1



Définitions des acronymes: VDL - Ville de Longueuil, RTL - Réseau de transport de Longueuil

Traitement de la paie

Par rapport aux échéanciers initiaux, plusieurs implantations des recommandations ont pris du retard dû à la pandémie. Des progrès ont été notés pour la majorité des recommandations sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines, de la Direction des finances et du Service des bibliothèques pour les aspects qui ne requièrent pas l'implication de la Direction des technologies de l'information (DTI). Par contre, pour quelques éléments relevant de la DTI, les plans d'action qui devaient être implantés en 2020 ont été reportés à l'automne 2021 à cause des impacts, sur les équipes de la DTI, qu'ont eus l'implantation du télétravail et d'autres projets urgents causés par la pandémie.

La préparation d'une matrice de séparation de tâches a également été reportée à l'automne 2021. Lors de changement de paramétrages, il y a maintenant un suivi formel des changements et la documentation pertinente est conservée. Le portail du fournisseur permet maintenant d'accéder aux suivis des incidents, des améliorations et des développements demandés. La révision du calcul des banques liées aux départs d'employés est en cours. Un développement informatique a été effectué par le fournisseur afin d'automatiser les dates de fin d'usager lors d'un départ, ce qui permet de retirer l'intervenant de même que les accès autres que les accès au Portail rentier. Le plan de relève informatique et de continuité des activités est en cours de réalisation du côté de la Direction des finances et de la DTI.



Gestion de l'eau potable

Par rapport aux échéanciers prévus, la majorité des recommandations respecte le délai de réalisation, à l'exception du contrôle de qualité des opérations et de la gestion des alarmes du système SCADA, dont l'implantation est en cours.

Les principales actions en cours de réalisation sont :

- ▶ l'analyse des besoins en eau potable sur l'horizon 2040;
- ▶ l'exécution du plan d'action concernant les obligations de contrôle et de suivi des cas de non-conformité concernant le plomb;
- la mise en place d'une réserve financière pour les infrastructures en eau potable.

Gestion du transport adapté

La mise en œuvre des recommandations se fait globalement dans les temps; pour une recommandation (soit celle concernant l'encadrement des activités), la mise en œuvre a même été faite plus vite que prévu.

Pour ce qui est de la gestion de contrats, il ne reste que quelques éléments à finaliser, dont l'analyse de l'utilisation de la réserve des taxis payés à l'heure et l'arrimage des plans de mesures d'urgence des fournisseurs.

En raison de la gratuité offerte aux usagers pendant la pandémie, le suivi des revenus provenant des usagers et le suivi des coûts de déplacement seront complétés en 2021.

La documentation des privilèges liés à chaque profil d'accès au logiciel transport adapté ainsi que les règles de gestion de ces comptes et la désactivation des profils qui ne sont pas utilisés sont en cours d'implantation; il en va de même pour la mise en place des dates de fin aux accès détenus par des tiers.

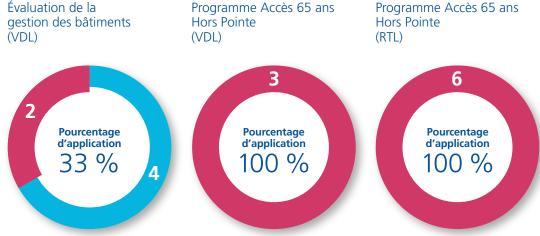
Un projet de balisage de certaines activités et de données des sociétés de transport est prévu en 2021.



Taux d'application après trois ans

Le **Tableau 2** présente le taux d'application des recommandations des rapports émis au rapport annuel 2017-2018.

Tableau 2





Définitions des acronymes : VDL - Ville de Longueuil, RTL - Réseau de transport de Longueuil

Évaluation de la gestion des bâtiments

La direction a pris du retard dans la mise en œuvre de ses plans d'action et il y a eu peu de progrès depuis le suivi effectué en 2018-2019. La mise en œuvre devait être terminée à la fin 2018, mais le tout est maintenant reporté à la fin 2021. Depuis la création de la direction en 2018-2019, il y a eu deux directrices. La directrice actuelle est en poste depuis décembre 2020.

Il y a eu un renforcement de la vision de la gestion des actifs immobiliers au sein de la direction, mais le tout est à revoir avec l'arrivée de la nouvelle directrice.

La direction poursuit le suivi mensuel des projets dans l'application Lynx. Un nouvel outil de gestion des projets à l'échelle corporative a été sélectionné et sera déployé d'ici la fin 2021.



Taux d'application après cinq ans

Le Tableau 3 présente le taux d'application des recommandations des rapports émis au rapport annuel 2015-2016. Ce tableau inclut aussi le rapport Traitement des eaux usées émis en 2013-2014 et le rapport Gestion de l'utilisation des véhicules de police émis en 2014-2015, qui ont fait l'objet de suivis en 2020-2021. Pour l'ensemble de ces rapports, le Bureau n'effectuera pas d'autres suivis et réitère à la direction l'importance de mettre en œuvre ses plans d'action dans un délai raisonnable.

Tableau 3

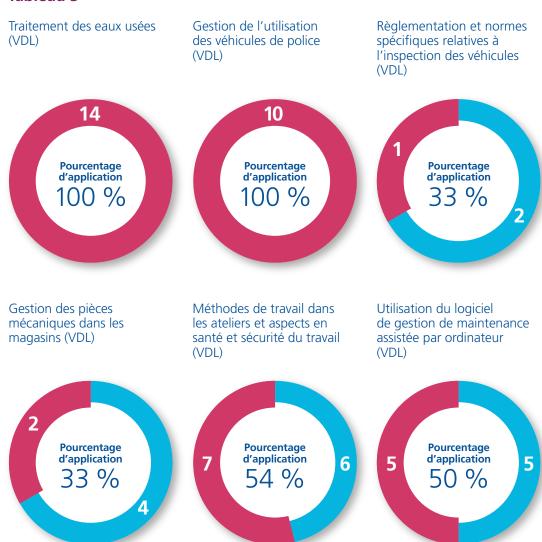
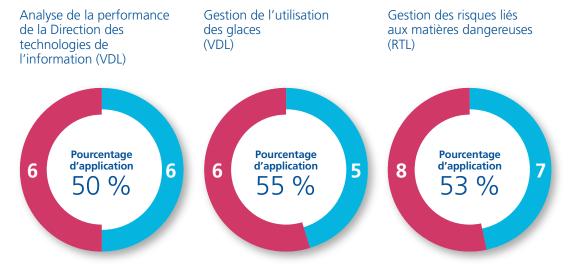




Tableau 3 (suite)



Total de recommandations émises



Définitions des acronymes: VDL - Ville de Longueuil, RTL - Réseau de transport de Longueuil

Règlementation et normes spécifiques relatives à l'inspection des véhicules

La mise en application de deux recommandations reste à compléter.

Pour ce qui est du cadre de gestion, l'étude relative au projet de centralisation des ateliers n'a pas été priorisée en 2020 à cause de la pandémie. Il est prévu de relancer ce projet en 2021.

Concernant le respect des programmes de maintenance règlementés, les exigences du *Code de la sécurité routière* sont en place en ce qui a trait au programme d'entretien préventif et à la vérification avant départ. Il reste à finaliser la directive sur l'utilisation des véhicules lourds, à la faire approuver et à la diffuser aux employés.

Gestion des pièces mécaniques dans les magasins

La mise en application de quatre recommandations reste à compléter.

Notons qu'en 2020, des bases solides ont été mises en place telles que l'embauche d'un planificateur des maintenances et d'un spécialiste d'un logiciel de gestion de maintenance (GMAO) afin de mieux camper les processus des ateliers et des magasins.

L'implantation du module magasin dans le logiciel de GMAO est prévue en 2021; l'achat et le suivi de l'historique des pièces spécialisées y seront intégrés.



Concernant la désuétude des pièces, la procédure de mise en service et de disposition d'équipement sera bonifiée, officialisée et diffusée au cours de 2021.

Pour un meilleur contrôle des mouvements de stock dans les magasins, des projets seront complétés en 2021, notamment l'implantation du module magasin, l'utilisation des codes à barres sur les pièces, la préparation des kits de pièces à l'avance pour les maintenances préventives ainsi que la diminution des stocks de pièces hors magasin.

Méthodes de travail dans les ateliers et aspects en santé et sécurité du travail La mise en application de six recommandations reste à compléter.

La charge de travail sera ajustée, d'ici la fin 2021, avec la nouvelle structure prévue dans les magasins et le personnel d'encadrement dans les ateliers.

La procédure relative aux véhicules hors service et aux mises au rancart sera bonifiée, approuvée et diffusée à l'automne 2021.

En ce qui a trait aux procédures de travail, des plans de maintenance standardisés sont en cours d'élaboration et les procédures administratives seront bonifiées en 2021.

Pour ce qui est de l'aspect santé et sécurité du travail, notons les points suivants: la réfection du plancher d'un atelier est en cours de planification et l'appel d'offres sera lancé en 2021 pour les travaux; la mise à niveau de la ventilation à un autre atelier est tributaire du projet de centralisation des ateliers; aussi, l'inventaire des élingues de chaînes et de fibres synthétiques et leur paramétrisation dans le logiciel de GMAO seront complétés en 2021.

Utilisation du logiciel de gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO)La mise en application de cinq recommandations reste à compléter.

Pour ce qui est des références techniques des nouveaux véhicules, bien que les manuels d'utilisation soient joints dans le logiciel de GMAO, la nomenclature des documents sera revue en 2021.

L'activation du module garanties, par groupe de composantes et leurs sous-pièces, est prévue en 2021.

En ce qui a trait à l'historique des maintenances et des pièces, le processus de consultation des factures des pièces spécialisées n'est pas toujours optimal. Il est possible de consulter les factures dans les logiciels de GMAO ou de Constellio. Des démarches se poursuivent en 2021 pour un lien possible entre le système de numérisation des factures aux comptes fournisseurs et le logiciel de GMAO.

Avec le module planification du logiciel de GMAO, un rapport est en développement pour le suivi des maintenances planifiées par rapport aux maintenances réalisées.



Analyse de la performance de la Direction des technologies de l'information (DTI)

La mise en application de six recommandations reste à compléter.

En 2021, il est prévu d'intégrer dans un cadre de référence formel ou de diffuser des directives telles que les suivantes:

- ▶ l'élaboration d'un cadre de gouvernance des systèmes d'information;
- ▶ la sensibilisation des directions d'affaires de la Ville concernant la directive relative aux identités et aux accès logiques pour en assurer la bonne compréhension;
- ▶ l'établissement de la séquence globale de démarrage en cas de panne générale de tous les systèmes, maintenant que les plans de relève informatique des systèmes critiques sont complétés;
- ▶ l'élaboration d'une politique de gestion des données garantissant la qualité, la disponibilité et la sécurité des données;
- ▶ l'élaboration d'un plan de formation pour les employés et l'établissement des types de formations par profil d'employé.

Gestion de l'utilisation des glaces

La mise en application de cinq recommandations reste à compléter.

Le dossier de la politique de reconnaissance et de soutien est toujours inscrit depuis 2018 dans les objectifs corporatifs de la Ville et fait partie intégrante du Plan stratégique organisationnel 2020-2022 de la Direction de la culture, du loisir et du développement social. Bien que le travail d'analyse ait été fait et que la Ville était à l'étape de la consultation avec les organismes, la pandémie a fait en sorte que la période n'était pas adéquate pour effectuer un tel exercice. Un état de situation a été déposé à la Commission sports, loisirs, culture, patrimoine et vie communautaire en décembre 2020.

Par conséquent, l'ensemble des recommandations partiellement appliquées ne pourra être complètement mis en œuvre qu'après l'adoption, par les élus, de cette politique et du règlement de tarification qui en découle:

- la confirmation des objectifs de l'activité;
- ▶ la protection des intérêts de la Ville que l'on retrouve dans les ententes de location;
- la finalisation du guide des directives;
- le suivi du respect des contrats et des ententes.



Gestion des risques liés aux matières dangereuses

La mise en application de sept recommandations reste à compléter.

Mis à part les investissements requis d'ici 2023 pour mettre à niveau les installations et ainsi en améliorer la sécurité, la mise en œuvre de la plupart des recommandations restantes sera réalisée en 2021:

- ▶ la clarification des rôles et responsabilités en matière de conformité règlementaire;
- ▶ l'entretien des équipements et des installations;
- la tenue des dossiers d'équipements pétroliers;
- le suivi des stocks de carburant diesel;
- le partage des connaissances et des tâches;
- la protection de l'environnement et le développement durable.

En raison de la nomination récente d'une gestionnaire responsable en développement durable et des mesures mises en place depuis sa nomination, le Bureau est d'avis que ce dossier pourra évoluer positivement au cours de la prochaine année.



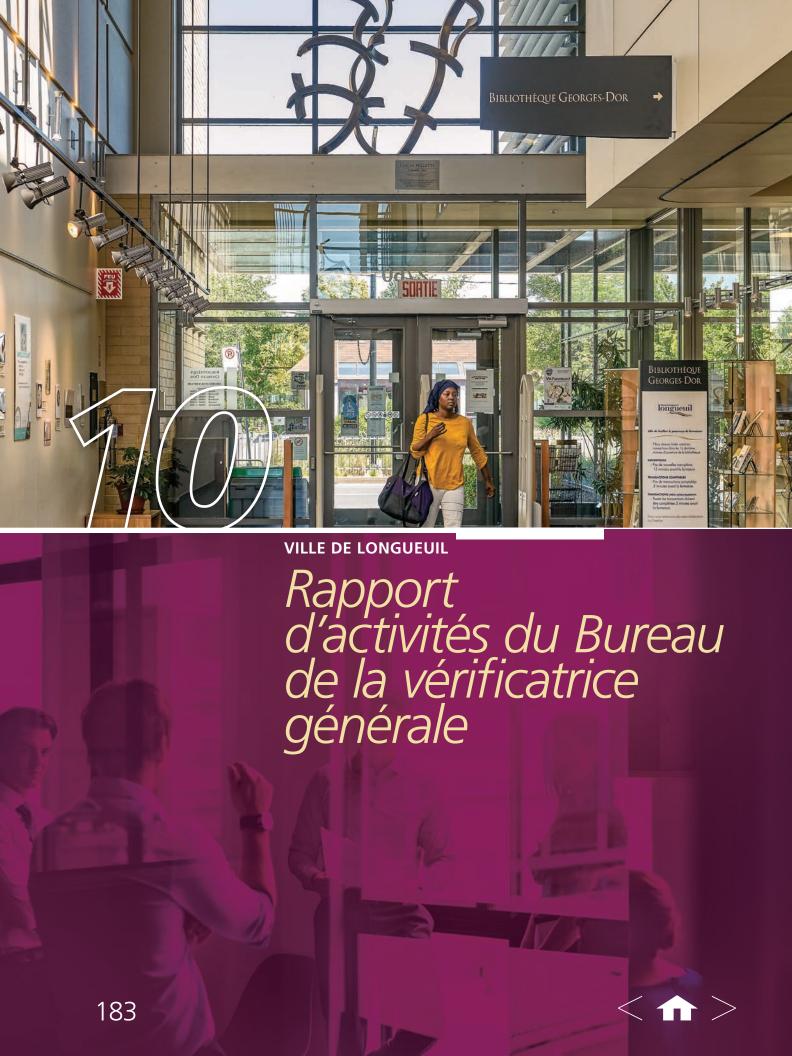


Table des matières

Travaux et planification des travaux	185
Ressources	186
Formation et amélioration continue	187
Demandes d'accès à l'information	187

Travaux et planification des travaux

Depuis l'émission du dernier rapport annuel le 6 août 2020, le Bureau a effectué les types de mandats suivants:

Organisme	Audit financier	Audit de performance	Audit de conformité	Vigie financière	Suivi des recommandations
Ville de Longueuil	X	X	X		X
Réseau de transport de Longueuil	x				x
Conseil des arts de Longueuil				x	
Développement économique de l'agglomération de Longueu	iil			x	
Office municipal d'habitation de Longueuil		Х	x	x	
Société Rive et Parcs de Longueuil				x	

De plus, le Bureau a étudié les signalements que le Bureau d'inspection contractuelle de la Ville de Longueuil lui a transférés. Ainsi, le Bureau a analysé les contrôles internes en place pour mitiger les principaux risques découlant de ces signalements.

Annuellement, le Bureau prépare son calendrier des travaux à partir de son plan pluriannuel d'audit et de l'évolution des risques et des activités ainsi qu'en fonction des changements apportés aux environnements de contrôle des entités faisant partie du champ d'activités du Bureau. Les travaux sont déterminés de façon à assurer un équilibre dans la nature des sujets et des types d'audits et en fonction des ressources dont le Bureau dispose.

La mise à jour du plan pluriannuel d'audit, prévue en 2020-2021, sera complétée au cours des prochains mois. Ce nouveau plan, toujours axé sur les risques importants, tiendra compte, notamment:

- des risques stratégiques de la Ville et des personnes morales liées à la Ville;
- ▶ de la planification stratégique de la Ville et des personnes morales liées à la Ville.



Ressources

Ressources humaines

La Vérificatrice générale a pu compter sur une équipe de trois personnes expérimentées et dévouées, soit:

- Marko Coulombe, CIA, CRMA, CICA, CPA auditeur, CA, Chef de la vérification opérationnelle et financière
- ▶ Josée Grégoire, CPA auditrice, CGA, Chef de la vérification opérationnelle (qui a pris sa retraite à la fin mai 2021)
- Jacinthe Proulx, Préposée à la vérification

À cette équipe se joignent des consultants afin de combler un besoin d'expertise pointue. Cette approche permet l'exécution de mandats directement par l'équipe et le maintien à l'interne de l'expertise acquise à chacun des mandats effectués, tout en favorisant un transfert de connaissances de la part des consultants dans des domaines spécialisés.

Au cours de l'année, le Bureau a fait appel aux ressources professionnelles externes suivantes :

- ▶ BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP
- ▶ Hélène Duclos
- Pageau Morel et associés inc
- Pradel Conseil inc.

Ressources financières

Tel qu'il est stipulé à l'article 107.5 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV), le calcul du budget minimum devant être alloué au vérificateur général est établi en fonction de critères précis, ce à quoi la Ville se conforme. Ce budget, établi à 785 369 \$, a été principalement utilisé pour couvrir les salaires ainsi que pour payer les consultants et les dépenses de fonctionnement du Bureau, qui ont totalisé 771 502 \$.

À cet égard, vous trouverez à l'Annexe A, l'État des dépenses relatives au Bureau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020, ainsi que le rapport de l'auditeur indépendant tel que le prévoit l'article 108.2.1 de la LCV.



Formation et amélioration continue

Le Bureau vise une utilisation optimale de ses ressources humaines. Dans cet esprit, la formation professionnelle de son équipe est axée sur l'acquisition de connaissances et leur mise à jour. Au cours de l'année civile 2020, le personnel du Bureau a suivi près de 200 heures de formation, afin de répondre aux exigences en matière de développement professionnel et d'acquérir des connaissances spécifiques en lien avec les différents mandats.

Afin d'assurer la qualité de ses travaux, le Bureau procède annuellement à la mise à jour des documents suivants :

- ▶ Méthodologie en audit de performance Ce document permet d'encadrer l'exécution de ces audits en fixant les balises nécessaires permettant de répondre adéquatement à la norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.
- ▶ Manuel d'assurance qualité Ce document définit le système de contrôle qualité des missions d'audit et des autres missions de certification qui vise à s'assurer que le Bureau se conforme aux normes professionnelles et que les rapports délivrés sont appropriés aux circonstances selon les exigences de la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1 du Manuel de CPA Canada – Certification.

Les vérificateurs généraux municipaux se sont regroupés au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ) et de la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (FCAR), ce qui leur permet de partager les expertises et les connaissances en audit. La Vérificatrice générale de la Ville est membre de ces associations et a participé à plusieurs rencontres qui ont eu lieu au cours de 2020.

Demandes d'accès à l'information

En vertu de l'article 107.6.1 de la LCV, le vérificateur général exerce les fonctions que la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1) confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou à l'égard des documents qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, si ces derniers documents ne sont pas par ailleurs détenus par un organisme assujetti à cette loi.

Le vérificateur général transmet sans délai au responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels d'un organisme concerné toute demande qu'il reçoit et qui concerne des documents par ailleurs détenus par cet organisme.

Toute personne qui désire avoir accès à des documents en vertu de cette loi peut envoyer une demande écrite à l'adresse du Bureau ou en utilisant le lien suivant : longueuil.quebec/fr/services/verificatrice-generale/demande-acces-information







Rapport de l'auditeur indépendant concernant l'état des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil

Raymond Chabot Grant Thornton s.e.n.c.r.l. Bureau 2000 Tour de la Banque Nationale 600, rue De La Gauchetière Ouest Montréal (Québec) H3B 4L8

T 514 878-2691

Aux membres du conseil municipal de la Ville de Longueuil et aux membres du conseil de l'agglomération de Longueuil

Opinion

Nous avons effectué l'audit de l'état des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil (ci-après le « Bureau ») pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020, ainsi que la note complémentaire y compris le résumé de la principale méthode comptable (ci-après les « informations financières »).

À notre avis, les informations financières ont été préparées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la méthode comptable décrite à la note 1.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des informations financières » du présent rapport. Nous sommes indépendants du Bureau conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit des informations financières au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Observations - Base de présentation et restriction à la diffusion et à l'utilisation

Nous attirons l'attention sur la note 1 des informations financières, qui décrit le référentiel comptable appliqué. Les informations financières ont été préparées pour permettre au Bureau de se conformer aux exigences de l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes. En conséquence, il est possible que les informations financières ne puissent se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement aux membres du conseil municipal de la Ville de Longueuil, aux membres du conseil de l'agglomération de Longueuil, à la Vérificatrice générale

Membre de Grant Thornton International Ltd rcgt.com



de la Ville de Longueuil et au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation et ne devrait pas être diffusé ni utilisé par d'autres parties. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

Responsabilité de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des informations financières

La direction du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil est responsable de la préparation des informations financières conformément à la méthode de comptabilité adoptée décrite à la note 1, ce qui implique de déterminer que la méthode comptable est appropriée pour la préparation des informations financières dans les circonstances, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'informations financières exemptes d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du Bureau.

Responsabilité de l'auditeur à l'égard de l'audit des informations financières

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les informations financières prises dans leur ensemble sont exemptes d'anomalies significatives et que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreur, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toutes anomalies significatives qui pourraient exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles, individuellement ou collectivement, puissent influer sur les décisions économiques que les utilisateurs des informations financières prennent en se fondant sur celles-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

nous identifions et évaluons les risques que les informations financières comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultat d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement des contrôles internes;



- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Bureau;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

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

Montréal Le 9 avril 2021



¹ CPA auditeur, CA permis de comptabilité publique n° A111208

Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil **État des dépenses** pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020

	2020 Budget \$	2020 Réel \$	2019 Réel \$
Salaires et avantages sociaux	590 263	602 650	573 541
Services professionnels	176 281	156 779	115 197
Divers	18 825	12 073	19 657
	785 369	771 502	708 395

NOTE 1 - MÉTHODE COMPTABLE

L'état des dépenses a été établi conformément aux exigences de constatation et de mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public.



Dispositions de la Loi sur les cités et villes (RLRQ, chapitre C-19)

À jour au 10 décembre 2020

Table des matières

IV	De l'organisation de la municipalité – Extrait	197
IV.1	Vérificateur général	197
٧	Vérificateur externe	203
VII	Directeur général – Extrait	207

IV De l'organisation de la municipalité - Extrait

Art. 52.

Le maire exerce le droit de surveillance. d'investigation et de contrôle sur tous les départements et les fonctionnaires ou employés de la municipalité, à l'exception du vérificateur général, et voit spécialement à ce que les revenus de la municipalité soient perçus et dépensés suivant la loi, et à ce que les dispositions de la loi, les règlements et les ordonnances du conseil soient fidèlement et impartialement mis à exécution. Il soumet au conseil tout projet qu'il croit nécessaire ou utile, et lui communique toutes informations et suggestions relatives à l'amélioration des finances, de la police, de la santé, de la sûreté, de la propreté, au bien-être et au progrès de la municipalité.

Dans l'exercice de ses fonctions comme chef exécutif de l'administration municipale, le maire a droit, en tout temps, de suspendre un fonctionnaire ou employé de la municipalité, à l'exception du vérificateur général, mais il doit faire rapport au conseil, à la séance qui suit cette suspension, et exposer ses motifs par écrit; le fonctionnaire ou employé suspendu ne doit recevoir aucun traitement pour la période pendant laquelle il est suspendu, à moins que le conseil n'en décide autrement sur cette suspension et celle-ci n'est valide que jusqu'à cette séance.

[...]

IV.1. Vérificateur général

Art. 107.1.

Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

Art. 107.2.

Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de sept ans.

Art. 107.2.1.

Le vérificateur général exerce ses fonctions de façon exclusive et à temps plein. Il peut cependant participer à des activités d'enseignement, notamment à titre de formateur, ou à des activités professionnelles au sein de regroupements de vérificateurs, d'institutions d'enseignement ou de recherche, de comités au sein de son ordre professionnel ou au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.



Art. 107.3.

Ne peut agir comme vérificateur général:

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
- 2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1;
- 3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité, une personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7 ou un organisme visé au paragraphe 3° de cet alinéa:
- 4° une personne qui a été, au cours des quatre années précédant sa nomination, membre d'un conseil ou employé ou fonctionnaire de la municipalité, sauf si cette personne a fait partie, durant ces années ou une partie de celles-ci, des employés dirigés par le vérificateur général.

Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.

Art. 107.4.

En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit :

- 1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer;
- 2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.

Art. 107.5.

Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur à la somme de A + B + C alors que:

- 1° A représente 500 000 \$;
- 2° B représente le produit de 0,13 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 345 000 000 \$ mais inférieure à 510 000 000 \$;
- **3°** C représente le produit de 0,11 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 \$.

Dans le cas où le budget de la municipalité prévoit des crédits pour des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production, de transmission ou de distribution d'énergie électrique, 50 % seulement de ceux-ci doivent être pris en considération dans l'établissement du total de crédits visé au deuxième alinéa.

Art. 107.6.

Le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification.



Art. 107.6.1.

Malgré l'article 8 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1), le vérificateur général exerce les fonctions que cette loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou à l'égard des documents qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, si ces derniers documents ne sont pas par ailleurs détenus par un organisme assujetti à cette loi.

Le vérificateur général transmet sans délai au responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels d'un organisme concerné toute demande qu'il reçoit et qui concerne des documents par ailleurs détenus par cet organisme.

Art. 107.7.

Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :

- 1° de la municipalité;
- 2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes:
 - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
 - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration;
 - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation.

- **3°** de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie:
 - a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité;
 - b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci;
 - c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;
 - d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;
 - e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 108.2.0.1, de l'article 966.2.1 du *Code municipal du Québec* (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35) confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé à l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit:

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;



3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

Art. 107.8.

La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales ou organismes visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7.

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :

- 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
- 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

Art. 107.9.

Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie:

- 1° des états financiers annuels de cette personne morale;
- 2° de son rapport sur ces états;
- 3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général:

- 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;
- 2º fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

Art. 107.10.

Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.



La municipalité et la personne ou l'organisme qui a bénéficié de l'aide sont tenues de fournir ou de mettre à la disposition du vérificateur général les comptes ou les documents que ce dernier juge utiles à l'accomplissement de ses fonctions.

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

Art. 107.11.

Le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la municipalité ou d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.

Art. 107.12.

Le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.

Art. 107.13.

Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général transmet un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre au maire de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35) ou en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 966.2 du *Code municipal du Québec* (chapitre C-27.1).

Le cas échéant, ce rapport indique, en outre, tout fait ou irrégularité concernant, notamment:

- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;
- 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;
- **3°** le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;
- 4º la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
- 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;
- **6°** l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficience :
- 7° la mise en œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.



Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire d'une municipalité, à une personne morale ou à un organisme tout rapport faisant état de ses constatations ou de ses recommandations. Un tel rapport concernant une personne ou un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à celui-ci en vertu des dispositions mentionnées au deuxième alinéa.

Le maire d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

Art. 107.14.

(Abrogé).

Art. 107.15.

(Abrogé).

Art. 107.16.

Malgré toute loi générale ou spéciale, le vérificateur général, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement.

Le vérificateur général et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions. Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport du vérificateur général établi en vertu de la présente loi ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au *Code de procédure civile* (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

Art. 107.17.

Le conseil peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs.

Malgré le premier alinéa, dans le cas de l'agglomération de Montréal, le conseil est tenu de créer un tel comité qui doit être composé d'au plus 10 membres nommés sur proposition du maire de la municipalité centrale. Parmi les membres du comité, deux doivent être des membres du conseil qui représentent les municipalités reconstituées. Ces deux membres participent aux délibérations et au vote du comité sur toute question liée à une compétence d'agglomération.

Outre les autres pouvoirs qui peuvent lui être confiés, le comité créé dans le cas de l'agglomération de Montréal formule au conseil d'agglomération des avis sur les demandes, constatations et recommandations du vérificateur général concernant l'agglomération.



Il informe également le vérificateur général des intérêts et préoccupations du conseil d'agglomération sur sa vérification des comptes et affaires de la municipalité centrale. À l'invitation du comité, le vérificateur général ou la personne qu'il désigne peut assister à une séance et participer aux délibérations.

V. Vérificateur externe

Art. 108.

Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au moins trois et au plus cinq exercices financiers. À la fin de son mandat, le vérificateur externe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.

Dans le cas d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, le conseil peut nommer deux vérificateurs externes. Dans ce cas, il confie à l'un les mandats de vérification prévus à l'article 108.2 et à l'autre, le mandat prévu à l'article 108.2.0.1.

Tout vérificateur externe doit être membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

Dans la réalisation de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources et malgré toute loi générale ou spéciale, un vérificateur externe, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document

contenant un tel renseignement. Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du présent alinéa.

Un vérificateur externe et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice des fonctions permettant de réaliser leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport d'un vérificateur externe établi en vertu de la présente loi, dans le cadre d'un mandat de vérification de l'optimisation des ressources ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au *Code de procédure civile* (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre un vérificateur externe, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle et dans le cadre de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

Art. 108.1.

Si la charge du vérificateur externe devient vacante avant l'expiration de son mandat, le conseil doit combler cette vacance le plus tôt possible.



Art. 108.2.

Le vérificateur externe d'une municipalité de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné à cette fin par le conseil dans le cas où deux vérificateurs externes sont nommés, vérifie, pour l'exercice pour lequel il a été nommé:

- 1° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 4° du premier alinéa de l'article 85 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35) et qui est liée à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe;
- 2° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1);
- **3°** tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

Art. 108.2.0.1.

Outre son mandat prévu à l'article 108.2, le vérificateur externe d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné, selon le cas, doit vérifier, dans la mesure qu'il juge appropriée, l'optimisation des ressources de la municipalité et de toute personne morale ou de tout organisme visé au paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35) et qui est lié à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe.

Cette vérification doit avoir été faite une fois tous les deux ans.

Le vérificateur fait rapport de sa vérification au conseil.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 107.7, de l'article 966.2.1 du *Code municipal du Québec* (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la *Loi sur la Commission municipale* confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit:

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
- 3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

Art. 108.2.0.2.

Une municipalité visée à l'article 108.2.0.1 peut, par règlement, confier à la Commission municipale du Québec le mandat de vérification prévu à cet article. Copie vidimée du règlement est sans délai transmise à cette dernière.

Un règlement visé au premier alinéa s'applique à compter de l'exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur, si cette entrée en vigueur survient avant le 1er septembre; dans le cas contraire, il s'applique à compter du deuxième exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur. L'article 108.2.0.1 cesse de s'appliquer au vérificateur externe de cette municipalité à compter de cet exercice financier.



Malgré le troisième alinéa de l'article 86 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35), la vérification de la Commission mandatée par un règlement adopté en vertu du présent article est faite une fois tous les deux ans.

Le règlement ne peut être abrogé.

Art. 108.2.1.

Le vérificateur externe d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus vérifie, pour chaque exercice pour lequel il a été nommé:

- 1° les comptes et affaires du vérificateur général;
- 2° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7;
- **3°** la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (chapitre F-2.1);
- **4°** tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

Art. 108.2.2.

Aucune vérification effectuée par un vérificateur externe ne peut mettre en cause le bien-fondé des politiques et des objectifs de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme dont les comptes et affaires font l'objet de la vérification.

Art. 108.3.

Chaque année et au plus tard à la date déterminée par le conseil municipal, le vérificateur externe transmet au trésorier de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme concerné par sa vérification tout rapport concernant l'exercice financier précédent et qui est fait en vertu des articles 108.2, 108.2.0.1 et 108.2.1.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 ou en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35).

Un rapport portant sur la vérification de l'optimisation des ressources d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants fait en vertu de l'article 108.2.0.1 est également transmis à la Commission municipale du Québec au plus tard le 30 septembre suivant le dernier exercice financier qu'il concerne. La Commission publie ce rapport sur son site Internet.

Le trésorier d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.



Art. 108.4.

Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport.

Toutefois, un conseil ne peut demander au vérificateur externe aucune des vérifications faisant partie du mandat accordé à la Commission municipale du Québec en vertu de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35).

Art. 108.4.1.

Le vérificateur externe a accès aux livres, comptes, titres, documents et pièces justificatives et il a le droit d'exiger des employés de la municipalité les renseignements et les explications nécessaires à l'exécution de son mandat.

Art. 108.4.2.

Le vérificateur général doit mettre à la disposition du vérificateur externe tous les livres, états et autres documents qu'il a préparés ou utilisés au cours de la vérification prévue à l'article 107.7 et que le vérificateur externe juge nécessaires à l'exécution de son mandat.

Art. 108.5.

Ne peuvent agir comme vérificateur externe de la municipalité:

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
- 2° un fonctionnaire ou un employé de celle-ci;
- 3° l'associé d'une personne mentionnée au paragraphe 1° ou 2°;
- 4° une personne qui, durant l'exercice sur lequel porte la vérification, a directement ou indirectement, par elle-même ou son associé, quelque part, intérêt ou commission dans un contrat avec la municipalité ou relativement à un tel contrat, ou qui tire quelque avantage de ce contrat, sauf si son rapport avec ce contrat découle de l'exercice de sa profession.

Art. 108.6.

Le vérificateur externe peut être un individu ou une société. Il peut charger ses employés de son travail, mais sa responsabilité est alors la même que s'il avait entièrement exécuté le travail.



VII. Directeur général - Extrait

Art. 113.

Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.

Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil.

[...]





