



# 4.8.

## ÉVALUATION DE RENDEMENT DES FOURNISSEURS ET DES ENTREPRENEURS

LE 15 MARS 2019



## SOMMAIRE DE L'AUDIT

### OBJECTIFS

S'assurer que les évaluations de rendement à l'égard d'un fournisseur ou d'un entrepreneur sont effectuées conformément aux dispositions qui sont prévues dans la loi et la directive administrative à cet effet, et que l'information pertinente est communiquée aux décideurs pour une prise de décision éclairée.

### RÉSULTATS

En marge de ces résultats, nous avons formulé différentes recommandations aux unités d'affaires.

Les détails de ces recommandations ainsi que notre conclusion sont décrits dans notre rapport d'audit présenté aux pages suivantes.

Soulignons que les unités d'affaires ont eu l'opportunité de formuler leurs commentaires, lesquels sont reproduits à la suite des recommandations de notre rapport d'audit.

Le gouvernement du Québec adoptait en décembre 2012 le projet de *Loi 8<sup>1</sup>* par lequel il a notamment modifié l'article 573 de la *Loi sur les cités et villes*<sup>2</sup> (ci-après LCV) en permettant aux municipalités de refuser, sous certaines conditions, la soumission d'un entrepreneur qui a fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisant à l'égard d'un contrat antérieur. En septembre 2013, le conseil municipal de la Ville de Montréal a adopté une résolution demandant l'évaluation de la qualité des travaux des entrepreneurs et des fournisseurs. Enfin, en novembre 2015, une « Directive<sup>3</sup> sur l'évaluation de rendement des fournisseurs » fut élaborée pour encadrer cette évaluation et de s'assurer que l'ensemble des unités d'affaires la mette en application.

Bien que des efforts aient été investis pour se conformer à l'ensemble des dispositions de cette directive, nous sommes d'avis que des améliorations devraient être apportées au regard des principaux aspects suivants :

- Certaines dispositions de la Directive sur l'évaluation de rendement comportent des ambiguïtés importantes menant à des difficultés d'interprétation et d'application;
- Plusieurs dispositions de la Directive sur l'évaluation de rendement ne sont pas appliquées;
- Les contrats visés par la Directive sur l'évaluation de rendement ne font pas tous l'objet d'une évaluation de rendement;
- Toutes les unités d'affaires auditées ne possèdent pas un outil complet de suivi des évaluations de rendement;
- Les dossiers d'évaluation de rendement insatisfaisant ne comprennent pas tous un échéancier incluant les délais à respecter prévus à la LCV et à la directive ainsi que les dates liées aux aspects importants du dossier;
- Le Service du greffe ne possède pas de directive précise pour le maintien et la mise à jour de la liste des firmes à rendement insatisfaisant;
- Les renseignements fournis aux décideurs dans le cadre du processus décisionnel ne rencontrent pas toutes les exigences de la directive et du « Guide – Élaboration des dossiers décisionnels (octroyer un contrat) »;
- Le « Guide – Élaboration des dossiers décisionnels » n'a pas été mis à jour pour tenir compte des modifications apportées à la directive en septembre 2018;
- Les renseignements fournis aux décideurs, qui sont par la suite déposés sur le site Web relatifs aux dossiers d'évaluation, accompagnant la liste des firmes à rendement insatisfaisant ne sont pas uniformes.

1 *Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière municipale*, L.Q., 2012, chapitre 30.

2 *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, c. C-19, art. 573, paragraphe 2.0.1.

3 Directive du 4 novembre 2015 : C-RM-APP-D-15-002.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. CONTEXTE</b>	<b>357</b>
<b>2. OBJECTIFS DE L'AUDIT ET PORTÉE DES TRAVAUX</b>	<b>359</b>
<b>3. RÉSULTATS DE L'AUDIT</b>	<b>361</b>
3.1. Application de la directive	361
3.1.1. Examen de la directive	361
3.1.2. Application des dispositions de la directive	365
3.1.2.1. Évaluation de rendement	365
3.1.2.2. Les mécanismes de contrôle	369
3.1.2.3. Le maintien et la mise à jour de la liste des firmes à rendement insatisfaisant	375
3.2. Renseignements fournis dans le cadre du processus décisionnel et sur le site Web	376
3.2.1. Fournisseurs ou entrepreneurs ayant obtenu un contrat, mais ne figurant pas sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant	376
3.2.2. Fournisseurs ou entrepreneurs ayant obtenu un contrat et figurant sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant	380
3.2.3. Renseignements accompagnant la liste des firmes à rendement insatisfaisant	384
<b>4. CONCLUSION</b>	<b>386</b>
<b>5. ANNEXE</b>	<b>388</b>
5.1. Objectifs et critères d'évaluation	388



## LISTE DES SIGLES

### **GDD**

Gestion des dossiers décisionnels

### **LCV**

*Loi sur les cités et villes*

### **PBSC**

plus bas soumissionnaire conforme

### **RDP-PAT**

Arrondissement de Rivière-des-Prairies–  
Pointe-aux-Trembles

### **SIVT**

Service des infrastructures,  
de la voirie et des transports



## 1. CONTEXTE

Le gouvernement du Québec adoptait en décembre 2012 le projet de *Loi 8*<sup>4</sup> pour lequel il a notamment modifié l'article 573 de la *Loi sur les cités et villes* (ci-après LCV) en permettant aux municipalités de refuser, à certaines conditions, la soumission d'un entrepreneur qui a fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisant à l'égard d'un contrat antérieur. Cette disposition est entrée en vigueur par décret gouvernemental en juin 2013. Ainsi, la LCV permet aux municipalités qui le désirent de procéder à une évaluation de rendement des fournisseurs et des entrepreneurs. Avant l'entrée en vigueur de cette disposition, les villes ne pouvaient pas refuser les soumissions des firmes qui n'avaient pas offert de rendement satisfaisant lors de précédents contrats.

En septembre 2013, le conseil municipal de la Ville de Montréal (ci-après la Ville) a adopté une résolution demandant l'évaluation de la qualité des travaux des entrepreneurs et des fournisseurs. Plus précisément, le conseil municipal demandait de mettre en place dans les meilleurs délais le *Système d'évaluation de rendement* qui permettra de juger adéquatement de la performance et de la qualité des travaux effectués et des biens fournis.

Dans le but de tirer profit de ces nouvelles dispositions, le conseil municipal s'est déclaré compétent en septembre 2015<sup>5</sup>, pour une période de cinq ans, quant à l'exercice des pouvoirs liés à l'évaluation de rendement des fournisseurs et des entrepreneurs. Pour exercer ce pouvoir, le conseil municipal a délégué au comité exécutif la compétence de cette évaluation en octobre 2015<sup>6</sup>. De même que le conseil d'agglomération a adopté un règlement intérieur<sup>7</sup> sur la délégation de pouvoirs au comité exécutif, afin de permettre à ce dernier d'exercer la compétence liée à l'évaluation de rendement des fournisseurs et des entrepreneurs pour les contrats concernant l'agglomération.

Bien que le conseil municipal se soit déclaré compétent pour une période de cinq ans pour l'évaluation de rendement, cette déclaration de compétence prévoit que chacune des instances conserve sa compétence à l'égard de la décision entourant l'octroi du contrat.

En novembre 2015, une « Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs<sup>8</sup> » fut élaborée pour encadrer cette évaluation. L'ensemble des unités d'affaires doivent mettre la directive en application. À titre d'exemple, les unités doivent inclure des clauses spécifiques à l'évaluation de rendement dans les documents d'appels d'offres, élaborer un plan de suivi pour chaque contrat, effectuer le suivi du contrat et évaluer la firme. La directive précise aussi les rôles et les responsabilités des divers intervenants liés à l'évaluation

4 Sanctionné en décembre 2012.

5 En vertu de l'article 85.5 de la *Charte de la Ville de Montréal*, RLRQ, c-11.4. Résolution CM15 1107 du conseil municipal, datée du 21 septembre 2015.

6 *Règlement intérieur du conseil sur la délégation de pouvoirs au comité exécutif*, conseil municipal, règlement no 03-009, adopté le 27 janvier 2003.

7 *Règlement intérieur du conseil d'agglomération sur la délégation de pouvoirs du conseil d'agglomération au comité exécutif en matière d'évaluation de rendement*, conseil d'agglomération, règlement no RCG 15-075, adopté le 29 octobre 2015.

8 Directive du 4 novembre 2015 : C-RM-APP-D-15-002.

de rendement des firmes et décrit le processus et les étapes à suivre pour l'évaluation de rendement. Elle indique tout particulièrement que le Service de l'approvisionnement en plus d'être responsable des dossiers de contrats dont il est le porteur, est aussi responsable du contenu de la directive. Elle précise également que le Service du greffe est responsable du maintien et de la mise à jour de la liste des firmes à rendement insatisfaisant.

La Direction générale s'est appuyée sur l'article 57.1 de la *Charte de la Ville de Montréal* pour décréter que la directive s'inscrit dans le cadre d'un enjeu stratégique. De ce fait, la directive s'applique à tous les services municipaux et à tous les arrondissements de la Ville.

La directive prévoit la possibilité aux unités d'affaires de recommander aux instances, le choix du plus bas soumissionnaire conforme, même si ce dernier est sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant. Elles doivent cependant justifier ce choix par différents renseignements dont la teneur est indiquée dans la directive. En 2017 et en 2018, des modifications ont été apportées à la directive. Depuis septembre 2018, l'unité d'affaires peut maintenant considérer la nature du ou des contrats pour lesquels la firme a obtenu un rendement insatisfaisant ainsi que celle du contrat à octroyer, de même que le nombre d'évaluations de rendement insatisfaisant et satisfaisant que la firme a obtenus au cours des deux dernières années. Cette modification est importante puisque malgré le fait que la firme soit sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant, l'unité d'affaires peut lui octroyer le contrat en justifiant le fait qu'il s'agit notamment d'un contrat d'une nature différente de celui que la firme avait exécuté auparavant et pour lequel elle avait obtenu un rendement insatisfaisant.

En janvier 2016, le Service de l'approvisionnement a conçu une présentation PowerPoint afin d'exposer, aux unités d'affaires, le processus entourant l'évaluation de rendement et les responsabilités des instances. En novembre 2016, un guide relatif à l'évaluation de rendement a aussi été produit par ce service.

Ainsi, en résumé, c'est le comité exécutif qui est compétent pour l'évaluation de rendement, et ce, pour tous les dossiers de contrats de toutes les instances (p. ex. le conseil d'agglomération, le conseil municipal, le comité exécutif et le conseil d'arrondissement). Les dossiers doivent donc lui être acheminés afin que celui-ci statue sur chacun d'eux pour entériner ou refuser la décision de l'évaluateur concernant le rendement insatisfaisant de la firme visée. Toutefois, chacune des instances conserve ses compétences en ce qui concerne l'octroi du contrat, c'est-à-dire le pouvoir de refuser toute soumission ou alors d'appliquer l'exception à tout entrepreneur ou fournisseur qui se trouve sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant pour les contrats qui relèvent de sa compétence en lui donnant tout de même le contrat.

Dans les règlements de délégation de pouvoirs au comité exécutif, le conseil municipal et le conseil d'agglomération ont décrété que : « *...toute évaluation de rendement est réalisée par le Chef de division responsable de la gestion du contrat* ». La directive énonce la même règle. C'est donc ce dernier qui a été désigné comme étant la personne chargée de



réaliser cette évaluation dans les unités d'affaires concernées selon ce que prévoit le paragraphe 2.0.1 de l'article 573 de la LCV. C'est donc lui qui doit acheminer, par l'intermédiaire d'un sommaire décisionnel, sa décision sur l'évaluation de rendement insatisfaisant d'une firme au comité exécutif pour être entérinée ou refusée par ce dernier.

L'évaluation de rendement est réalisée à la fin du contrat sur l'ensemble de celui-ci et non sur une partie du contrat seulement.

L'encadrement administratif prévoit que :

*« ...la présente directive s'applique à tous les contrats octroyés par toutes les unités d'affaires, que ce soit en acquisition de biens et de services généraux, de services professionnels et en exécution de travaux suite à un processus d'appel d'offres public. Elle s'applique aussi aux concours d'architecture et de design impliquant un octroi de 100 000 \$ et plus ou à tout autre contrat que le comité exécutif pourrait identifier. »*

Depuis l'adoption de la directive par la Direction générale, plus d'une dizaine de dossiers d'évaluation de rendement insatisfaisant ont été transmis au comité exécutif pour être entérinés.

Lorsque le comité exécutif entérine un dossier d'évaluation de rendement insatisfaisant sur une firme, celle-ci est alors inscrite sur la liste de firmes à rendement insatisfaisant. Elle est communément appelée « Liste grise ». À ce jour, près d'une dizaine de firmes étaient inscrites sur cette liste qui est disponible sur le portail Internet de la Ville, donc accessible au public.

## 2. OBJECTIFS DE L'AUDIT ET PORTÉE DES TRAVAUX

En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur l'évaluation de rendement des fournisseurs et des entrepreneurs. Nous avons réalisé cette mission conformément à la norme canadienne de mission de certification (NCCM) 3001, du Manuel de CPA Canada – Certification, 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 les évaluations de rendement à l'égard d'un fournisseur ou d'un entrepreneur sont effectuées conformément aux dispositions qui sont prévues dans la LCV et dans la directive administrative à cet effet, et que l'information pertinente est communiquée aux décideurs pour une prise de décision éclairée.

La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Montréal 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. Ces derniers sont exposés à l'annexe 5.1.

Le vérificateur général de la Ville de Montréal 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, il 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.

Nos travaux d'audit ont porté sur la période allant de novembre 2015 au 30 septembre 2018, mais pour certains aspects, des données antérieures à ces années ont également été considérées. Ils ont principalement été réalisés entre le mois de juin 2018 et février 2019. Pour l'examen de l'application des dispositions de la directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs, les dossiers sélectionnés concernent des contrats reliés au domaine de la construction.

Ces travaux ont principalement été réalisés auprès des unités d'affaires suivantes :

- Le Service du greffe;
- Le Service de l'approvisionnement;
- Le Service des infrastructures, de la voirie et des transports (SIVT);
- L'arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles (RDP-PAT);
- L'arrondissement de Verdun.

Il est important de préciser qu'entre la fin de la réalisation de nos travaux d'audit et la publication de ce rapport, la Ville a procédé à une réorganisation de certains services de la Ville. Étant donné que nos constats portent sur la période précédant cette réorganisation, le nom du service de cette époque est utilisé dans ce rapport. Nos recommandations sont toutefois adressées au service en fonction de cette réorganisation. Le tableau 1 présente la concordance entre l'ancien et les nouveaux services concernés dans le cadre de cet audit. Les autres services, les directions ou les divisions visés par cet audit, mais non mentionnés dans ce tableau n'ont pas fait l'objet d'une réorganisation au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

**TABLEAU 1 – CONCORDANCE ENTRE LES SERVICES SOUS L'ORGANISATION 2018 ET SOUS L'ORGANISATION 2019**

ORGANISATION 2018	ORGANISATION 2019
<b>Service des infrastructures, de la voirie et des transports</b> Direction des infrastructures Division de la réalisation des travaux	<b>Service des infrastructures du réseau routier</b> Direction des infrastructures Division de la réalisation des travaux
<b>Service des infrastructures, de la voirie et des transports</b> Division des grands projets 2	<b>Service des infrastructures du réseau routier</b> Direction des infrastructures Division des grands projets
<b>Service des infrastructures, de la voirie et des transports</b> Division des grands projets 4	<b>Service de l'urbanisme et de la mobilité</b> Direction de la mobilité Division de l'aménagement et des grands projets

À la fin de nos travaux, un projet de rapport d'audit a été présenté, aux fins de discussions, aux gestionnaires concernés au sein de chacune des unités d'affaires auditées. Par la suite, le rapport final a été transmis à la Direction générale ainsi qu'à chacune des unités d'affaires concernées pour l'obtention de plans d'action et d'échéanciers pour leurs mises en œuvre.

Une copie du rapport final a également été transmise à la directrice générale adjointe à la Mobilité et à l'attractivité, au directeur général adjoint aux Services institutionnels, au directeur général adjoint au Service aux citoyens, à la directrice du Service de la concertation des arrondissements ainsi qu'aux directeurs et directrices des 17 autres arrondissements non visés par nos travaux d'audit, afin qu'ils puissent mettre en œuvre les recommandations lorsque la situation le justifie.

### 3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

#### 3.1. APPLICATION DE LA DIRECTIVE

##### 3.1.1. EXAMEN DE LA DIRECTIVE

###### 3.1.1.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Comme nous l'avons mentionné auparavant, la « Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs » comprend plusieurs dispositions. Or, nos travaux d'audit ont révélé une ambiguïté ainsi qu'une problématique d'interprétation qui entraînent une difficulté d'application concernant certaines de ces dispositions.

La disposition suivante concerne le champ d'application de la directive. C'est-à-dire, les catégories de contrats et la valeur de ces contrats pour lesquels une évaluation de rendement doit être réalisée.

*« Évaluation des firmes*

*La présente directive s'applique à tous les contrats octroyés par toutes les unités d'affaires, que ce soit en acquisition de biens et de services généraux, de services professionnels et en exécution de travaux suite à un processus d'appel d'offres public. Elle s'applique aussi aux concours d'architecture et de design impliquant un octroi de 100 000 \$ et plus ou à tout autre contrat que le comité exécutif pourrait identifier. »*

Selon les renseignements obtenus des personnes rencontrées au Service de l'approvisionnement, ce sont les contrats de 100 000 \$ et plus qui sont visés par l'application de la directive.

L'examen de la liste des firmes à rendement insatisfaisant révèle cependant qu'un contrat de moins de 100 000 \$ a fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisant par un arrondissement. Dans les deux arrondissements audités, des membres du personnel nous ont mentionné leur préoccupation quant à savoir s'il fallait ou non procéder à une évaluation de rendement pour les contrats de moins de 100 000 \$ dans le cas où un processus d'appel d'offres public a été utilisé. Pour sa part, le personnel du SIVT nous a mentionné que seuls les contrats de 100 000 \$ et plus font l'objet d'une évaluation de rendement.

Il apparaît que cette disposition présente une certaine ambiguïté entraînant par le fait même une difficulté dans l'application de celle-ci. Bien qu'elle précise qu'elle s'applique aux concours d'architecture et de design impliquant un contrat de 100 000 \$ et plus, elle ne précise pas de façon claire la valeur des contrats qui font l'objet d'un processus d'appel d'offres public.

La directive comprend une autre disposition relative au champ d'application, c'est-à-dire les contrats qui sont visés par l'évaluation de rendement. Cette disposition se lit comme suit :

*« Octroi des nouveaux contrats, ententes ou commandes*

*La présente directive s'applique à tous les nouveaux contrats, ententes ou commandes octroyés par toutes les unités d'affaires à des adjudicataires inscrits sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant suite à des appels d'offres publics, sur invitation ou de gré à gré.»*

Selon cette disposition, tous les contrats, les ententes et les commandes donnés à un entrepreneur figurant sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant doivent faire l'objet d'une évaluation de rendement.

À notre avis, cette disposition lorsqu'elle est lue avec la première disposition que nous avons décrite ci-dessus, présente aussi une certaine ambiguïté puisqu'elle ne précise pas la valeur des contrats visés par une évaluation de rendement. Elle fait mention de firmes

inscrites sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant à la suite de l'octroi de contrats issus d'un processus d'appel d'offres public, sur invitation ou de gré à gré.

Une autre disposition a également retenu notre attention puisque nos travaux d'audit révèlent une importante problématique d'interprétation et d'application. Cette disposition se lit comme suit :

*« Évaluation des firmes*

*Les firmes sont évaluées à la fin des contrats selon la grille intégrée à l'appel d'offres. Les notes attribuées sont justifiées dans la partie commentaire du rapport. L'évaluation finale est une synthèse de l'ensemble des interventions du suivi, du début à la fin du contrat [...]. »*

La directive ne précise pas la notion de « fin des contrats ». Or nos travaux d'audit mettent en évidence le fait que les unités d'affaires interprètent de façon différente cette notion. En conséquence, l'évaluation de rendement n'est pas réalisée dans la même période. Une telle situation soulève plusieurs ambiguïtés dans l'application de la directive puisque les unités d'affaires auditées l'appliquent de façon différente et non de façon uniforme.

## **LE SERVICE DES INFRASTRUCTURES, DE LA VOIRIE ET DES TRANSPORTS**

Le personnel rencontré au SIVT nous a mentionné que l'évaluation de rendement est réalisée à l'étape de la réception provisoire<sup>9</sup> des travaux (l'acceptation provisoire). Les cahiers des charges relatifs aux contrats ayant fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisant indiquent d'ailleurs que pour des fins de l'évaluation de rendement, l'acceptation provisoire des travaux est considérée comme étant la fin du contrat.

## **L'ARRONDISSEMENT DE RIVIÈRE-DES-PRAIRIES-POINTE-AUX-TREMBLES**

Des membres du personnel rencontrés à l'arrondissement de RDP-PAT nous ont mentionné s'être questionnés sur la période à laquelle doit être réalisée l'évaluation de rendement. Ceux-ci avaient une interprétation différente. Un membre du personnel nous a indiqué que l'évaluation de rendement est réalisée lors de la réception définitive<sup>10</sup> des travaux alors qu'un autre nous a mentionné privilégier la réception provisoire des travaux malgré

<sup>9</sup> La réception provisoire a lieu lorsque les travaux sont acceptés provisoirement. Elle est entreprise lorsque plusieurs conditions précises sont respectées (p. ex. les travaux à corriger et les travaux à parachever, y compris ceux différés, n'empêchent pas l'ouvrage d'être prêt en tout point pour l'usage auquel il est destiné). Un certificat de réception provisoire est produit. Une lettre de réception provisoire est envoyée à l'entrepreneur (acceptant les travaux).

<sup>10</sup> Si les travaux de construction sont entièrement exécutés et jugés acceptables lors de la première inspection, ou s'ils le sont, par suite des corrections des déficiences, le professionnel désigné (le chargé de surveillance) des travaux recommande la réception définitive des travaux de construction. Un certificat de réception définitive des travaux est produit. Une lettre de réception définitive est acheminée à l'entrepreneur.

un avis différent d'un membre d'une autre direction. En conséquence, des évaluations n'ont pas encore été réalisées malgré le fait que la réception provisoire ait été effectuée.

## ARRONDISSEMENT DE VERDUN

Le personnel rencontré dans l'arrondissement de Verdun nous a donné des commentaires presque similaires à ceux reçus de l'arrondissement de RDP-PAT. Ceux-ci indiquent que l'évaluation de rendement doit être réalisée à l'étape de la réception définitive, quand tout est terminé, donc à la libération des garanties. Cependant, faisant suite à nos entrevues, le personnel nous a mentionné s'être questionné sur la période pour la réalisation de l'évaluation. Des évaluations de rendement visant certains contrats ont été réalisées en décembre 2018 à l'étape de la réception provisoire. Néanmoins, certains contrats n'ont pas fait l'objet d'une évaluation de rendement malgré le fait que la réception provisoire ait été faite.

Ainsi, les unités d'affaires ont une interprétation différente de cette notion de « fin de contrat » ce qui n'est pas sans conséquence. En effet, les évaluations du rendement ne sont pas réalisées à la même période. Elles ne sont donc pas réalisées de façon uniforme sur le territoire de la Ville. Selon les renseignements obtenus des personnes rencontrées dans les unités d'affaires, la date de réception définitive peut s'étendre sur quelques années après la réception provisoire, il pourrait y avoir un impact sur l'évaluation en raison de différents facteurs, notamment, le changement de personnel et le temps écoulé.

Cette disposition présente donc une problématique d'interprétation et d'application importante. Une telle situation n'est pas sans risque, puisque le calcul des délais pour le processus menant à la décision par le comité exécutif d'entériner ou non l'évaluation est fondé sur la date de fin du contrat. Une erreur dans la date de fin des travaux peut avoir des conséquences importantes et remettre en cause l'évaluation elle-même dans le cas d'un rendement insatisfaisant. L'évaluation risque donc d'être sujette à contestation de la part de la firme.

À notre avis, il est primordial qu'une révision des dispositions de la directive soit effectuée afin d'éviter toute ambiguïté et toute confusion dans l'interprétation et ainsi en faciliter l'application. Il est également important que l'application de la directive, approuvée par la Direction générale, soit uniforme sur tout le territoire de la Ville.

### RECOMMANDATION

**3.1.1.B. Nous recommandons à la Direction générale de s'assurer de la révision de la directive afin qu'elle soit clarifiée et exemptée de toute ambiguïté et de toute possibilité d'interprétation pour faciliter une application conforme et uniforme sur tout le territoire de la Ville.**

## RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

### 3.1.1.B. *Direction générale*

*La Direction générale mandate le Service de l'approvisionnement, en collaboration avec le Service des affaires juridiques, afin de réviser la directive. Par ailleurs, le comité-projet « Évaluation des fournisseurs » formé de responsables de plusieurs unités d'affaires (services corporatifs et arrondissements) a déjà débuté les travaux.*

*Après la mise à jour de la directive et afin d'assurer une application conforme et uniforme, le Service de l'approvisionnement offrira à toutes les unités une formation portant sur le processus révisé. (Échéancier prévu : octobre 2019)*

## 3.1.2. APPLICATION DES DISPOSITIONS DE LA DIRECTIVE

### 3.1.2.1. ÉVALUATION DE RENDEMENT

#### 3.1.2.1.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

À cette étape de nos travaux, nous avons voulu vérifier si les dispositions importantes de la directive étaient appliquées par les unités d'affaires auditées.

Ces dispositions importantes concernent principalement :

- la réalisation des évaluations de rendement pour les contrats visés;
- l'utilisation de documents d'appels d'offres incluant les clauses et la grille d'évaluation relatives à l'évaluation de rendement;
- l'élaboration d'un plan de suivi pour chaque contrat : la planification en vue de l'évaluation tient compte des thèmes et des critères de la grille, mais comprend aussi les éléments qui seront vérifiés, la fréquence et les périodes des interventions, les personnes à rencontrer, les endroits à visiter, et si nécessaire, les moyens qui seront mis en œuvre pour effectuer ces vérifications;
- la confection d'un registre des interventions de suivi avec une brève description des éléments vérifiés (ce document est utilisé notamment pour le suivi, les rencontres de suivi, les communications et les différents avis);
- l'envoi des évaluations au Service de l'approvisionnement.

Afin d'effectuer cet examen, nous avons procédé à un échantillonnage de dossiers d'appels d'offres au SIVT et dans les arrondissements de RDP-PAT et de Verdun à partir de la liste des contrats de 2016 à 2018 que ces unités nous ont remis. Nous avons limité

notre examen aux contrats reliés au domaine de la construction, puisque ceux-ci constituent un nombre important de contrats donnés à des fournisseurs ou des entrepreneurs par les arrondissements et la Ville et qu'ils représentent un défi élevé en ce qui concerne l'évaluation de rendement.

Nous n'avons donc pas sélectionné de contrat au Service de l'approvisionnement puisque ce service ne réalise pas d'évaluation de rendement pour cette catégorie de contrats. Pour chaque unité d'affaires, nous avons sélectionné au hasard cinq dossiers de contrats jugés terminés par les unités d'affaires.

Nous avons aussi examiné les contrats qui ont fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisant de la part des deux arrondissements et du SIVT. Cependant, l'arrondissement de RDP-PAT n'a pas fait d'évaluation de rendement insatisfaisant. Sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant nous avons relevé un dossier d'évaluation réalisé par l'arrondissement de Verdun et deux dossiers d'évaluation réalisés par le SIVT.

## **EXAMEN DES 15 DOSSIERS DE CONTRATS SÉLECTIONNÉS**

À la suite de l'examen de chaque dossier de contrat en regard des éléments des dispositions que nous avons mentionnés ci-dessus, nos travaux ont souligné le fait que certaines dispositions sont appliquées dans tous les cas alors que pour d'autres dispositions, celles-ci ne sont pas toujours respectées et appliquées.

Ainsi, nous avons constaté dans le cas des trois unités d'affaires auditées que :

- les clauses dans les documents d'appels d'offres sont présentes dans tous les dossiers examinés reliés aux contrats sélectionnés;
- la grille d'évaluation est aussi présente dans tous les documents d'appels d'offres.

Cependant, nos travaux révèlent également que pour ces trois unités d'affaires :

- l'évaluation de rendement n'est pas réalisée pour certains contrats alors que le contrat est jugé terminé ou que la réception provisoire ou même définitive a été complétée;
- un plan de suivi pour chaque contrat comme l'exige la directive n'a pas été élaboré, et ce, pour tous les contrats sélectionnés. Un tel plan est important puisqu'une évaluation de rendement doit être préparée et planifiée dès le début du contrat et non seulement lorsque les premiers manquements d'un fournisseur ou d'un entrepreneur sont constatés. Il est important de bien comprendre que le rendement d'un fournisseur ou d'un entrepreneur ayant obtenu un contrat doit être évalué du début jusqu'à la fin de ce contrat et non seulement sur une partie de celui-ci;
- un registre des interventions de suivi avec une brève description des éléments vérifiés n'est pas toujours élaboré ou complet. Un tel registre est important puisqu'il permet de faire le suivi et il est relié au plan de suivi et la grille d'évaluation. Il permet d'uniformiser la documentation à produire ainsi que les évaluations du rendement;
- les évaluations ne sont pas toujours envoyées au Service de l'approvisionnement comme le requiert la directive.



## EXAMEN DES TROIS DOSSIERS DE CONTRATS POUR LESQUELS UNE ÉVALUATION DE RENDEMENT INSATISFAISANTE A ÉTÉ RÉALISÉE

Pour ces dossiers, nos travaux révèlent que les clauses et les grilles d'évaluation de rendement dans les documents d'appels d'offres sont présentes. Cependant, nous n'avons pas retracé l'évidence dans les trois dossiers de contrats qu'un plan de suivi et qu'un registre des interventions de suivi complet ont été élaborés.

En outre, le Service de l'approvisionnement a reconnu que les évaluations reliées aux contrats dont il est le porteur du dossier et dont il a la responsabilité n'ont pas toutes été réalisées malgré le fait que les contrats soient terminés. Le SIVT et les arrondissements de RDP-PAT et de Verdun nous ont également mentionné que les contrats octroyés ne faisaient pas tous l'objet d'une évaluation de rendement.

D'une part, il est important que toutes les dispositions de la directive soient appliquées, et d'autre part, il est primordial que tous les dossiers de contrats visés par la directive fassent l'objet d'une évaluation de rendement, afin de donner l'assurance aux décideurs de la Ville que les travaux sont réalisés par des firmes qualifiées. Aussi, en vertu des récentes modifications apportées à la directive en septembre 2018, les évaluations, même positives, peuvent être utilisées pour la prise de décisions lors de l'octroi d'un contrat à une firme figurant sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant.

### RECOMMANDATION

**3.1.2.1.B. Nous recommandons au Service des infrastructures du réseau routier, au Service de l'urbanisme et de la mobilité, au Service de l'approvisionnement et aux arrondissements de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles et de Verdun, de s'assurer de l'application de l'ensemble des dispositions de la « Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs », pour donner l'assurance aux décideurs que les travaux sont réalisés par des firmes qualifiées.**

### RÉPONSES DES UNITÉS D'AFFAIRES

**3.1.2.1.B. *Service des infrastructures du réseau routier***  
*Suite à l'émission de la Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs émise en 2015, le Service des infrastructures du réseau routier a préparé et appliqué des procédures internes pour s'y conformer.*

*Le présent rapport d'audit recommande une révision de cette directive; il recommande également de procéder à la mise à jour du « Guide - Élaboration des dossiers décisionnels ». Dans ce contexte, les actions à mettre en place par le Service des infrastructures du réseau routier demandées au présent rapport d'audit seront identifiées et mises en place dans un délai de trois mois après ces révisions. Soulignons que deux ressources du Service des infrastructures du réseau routier participent à la révision de la directive. (Échéancier prévu : trois mois après le dépôt de la révision de la directive)*

#### **Service de l'urbanisme et de la mobilité**

*La Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs émise en 2015 a été appliquée au Service de l'urbanisme et de la mobilité et des procédures internes ont été préparées pour s'y conformer.*

*Étant donné que le présent rapport d'audit recommande une révision de cette directive; il recommande également de procéder à la mise à jour du « Guide - Élaboration des dossiers décisionnels ». Dans ce contexte, les actions à mettre en place par le Service de l'urbanisme et de la mobilité demandées au présent rapport d'audit seront identifiées et mises en place dans un délai de trois mois après ces révisions. (Échéancier prévu : octobre 2019)*

#### **Service de l'approvisionnement**

*Considérant la situation actuelle (volume important de dossiers de plus de 100 000 \$), les unités d'affaires n'ont pas la capacité d'effectuer toutes les évaluations requises. À l'initiative du Service de l'approvisionnement, le comité-projet « Évaluation des fournisseurs », formé de responsables de plusieurs unités d'affaires (services corporatifs et arrondissements), a été convoqué. Ce comité a le mandat de mettre à jour la directive dans le but d'améliorer la performance du processus et de s'assurer de la correspondance de la directive avec la pratique opérationnelle des unités d'affaires.*

*De plus, le Service de l'approvisionnement a mis sur pied une nouvelle unité qui aura le mandat d'assurer le suivi des dossiers dont l'approvisionnement est porteur. (Échéancier prévu : octobre 2019)*

#### **Arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles**

*L'arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles s'assurera de l'application de l'ensemble des dispositions de la directive pour l'ensemble des contrats qui incluent les clauses et la grille d'évaluation relatives à l'évaluation des fournisseurs.*

*Des précisions sur la notion de « fin de contrat » devront être données pour une application uniforme de la directive. (Échéancier prévu : mai 2019)*

**Arrondissement de Verdun**

*Un courriel sera envoyé à toutes les personnes qui doivent dans le cours de leur travail procéder à la préparation de documents d'appel d'offres, à la préparation des dossiers décisionnels pour l'octroi des contrats et à la gestion des travaux. La Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs, le fichier « rapport évaluation rendement » et celui de « l'analyse conformité soumission » seront joints à ce courriel.*

*Les points importants seront alors soulevés :*

- La vérification, avant l'octroi du contrat, de l'inscription du soumissionnaire ou nom sur la liste des fournisseurs à rendement insatisfaisant;*
- L'obligation d'effectuer l'évaluation positive ou négative des fournisseurs;*
- L'obligation d'effectuer un plan de suivi afin de bien documenter cette évaluation et de respecter les dates butoirs dans la transmission de celle-ci. (Échéancier prévu : mai 2019)*

**3.1.2.2. LES MÉCANISMES DE CONTRÔLE****3.1.2.2.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS**

Nous avons aussi examiné les mécanismes de contrôle en place permettant de s'assurer de l'application des dispositions de la directive.

Nos travaux d'audit ont démontré que le SIVT et les arrondissements de RDP-PAT et de Verdun utilisent des fichiers de listes de contrats comprenant différents renseignements, notamment, le numéro d'appel d'offres, l'objet des travaux et la date d'octroi. Bien que ces fichiers soient fort utiles pour le suivi des contrats, ceux-ci nous apparaissent incomplets pour le suivi de l'évaluation de rendement. En effet, ces outils n'indiquent pas, pour chaque contrat, que :

- l'évaluation a été effectuée, la date de l'évaluation, l'étape de l'évaluation (p. ex. la réception provisoire);
- l'évaluation a été envoyée au Service de l'approvisionnement, qu'elle a été validée et signée par le chef de division.

Nous croyons qu'il est important que de tels outils puissent être utilisés par le chef de division pour le suivi de la réalisation des évaluations du rendement, notamment pour savoir si l'évaluation est réalisée et une fois approuvée, envoyée au Service de l'approvisionnement.

La directive prévoit des délais (les mêmes délais qui sont indiqués dans la LCV<sup>11</sup>) en lien avec le processus d'évaluation de rendement insatisfaisant :

- 1) le rapport d'évaluation doit être transmis au fournisseur ou à l'entrepreneur dans les 60 jours de la fin du contrat;
- 2) le fournisseur ou l'entrepreneur a 30 jours pour répondre au rapport du rendement insatisfaisant;
- 3) un délai de 60 jours est laissé à l'unité d'affaires pour revoir son évaluation et infirmer sa décision ou maintenir sa décision et l'envoyer au comité exécutif pour être entérinée ou refusée. Le délai de ce processus est de 150 jours incluant la décision du comité exécutif.

Or, bien que des délais et que des dates aient été mentionnés dans les dossiers décisionnels, l'examen des dossiers d'évaluation de rendement insatisfaisant préparés par l'arrondissement de Verdun et le SIVT n'ont pas permis de retracer l'évidence qu'un échéancier indiquant les différents délais à respecter selon la directive et la LCV (p. ex. l'envoi à l'entrepreneur, la réception de ses commentaires et l'envoi au comité exécutif) incluant les dates liées aux aspects importants du dossier d'évaluation (p. ex. la date de fin de contrat, la date de l'évaluation de rendement, la date d'envoi de l'évaluation à l'entrepreneur, la date de réception des commentaires, la date de réponse et la date d'envoi au comité exécutif) accompagne toujours ces dossiers. À notre avis, un échéancier représente un outil important tout particulièrement pour les dossiers d'évaluation de rendement insatisfaisant puisque le non-respect des délais représente un risque de contestation et de rejet de l'évaluation.

En ce qui concerne le Service de l'approvisionnement, celui-ci a développé une application informatisée nommée « Outil de gestion contractuelle » pour la réalisation des évaluations du rendement des dossiers dont il est le porteur. Cet outil offre différents mécanismes, notamment, la planification du suivi incluant les interventions réalisées. Cette application est cependant à l'étape embryonnaire pour les contrats de construction. Elle n'est utilisée pour l'instant que par le Service de l'approvisionnement à titre de projet pilote concernant certains contrats d'approvisionnement. Ce dernier souhaite étendre l'application de cet outil informatisé aux autres unités d'affaires concernées par des évaluations du rendement. Cela nous apparaît être une bonne initiative.

Le personnel de ce service nous a mentionné qu'une reddition de comptes est prévue pour 2020 en ce qui concerne l'évaluation de rendement. Cependant, pour le moment, plusieurs activités liées à l'évaluation de rendement sont encore réalisées manuellement, ce qui ne facilite pas la préparation de cette reddition de comptes. En outre, nous croyons qu'afin de faciliter et de rendre cette reddition de comptes plus complète, un bilan de l'application de la directive par les unités d'affaires de la Ville, devrait être préparé par le Service de l'approvisionnement. Un tel bilan pourra fournir un portrait plus global

---

<sup>11</sup> *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, c. C-19, art. 573, paragraphe 2.0.1.

de la situation concernant l'application de la « Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs » à l'échelle de la Ville.

Nos travaux d'audit ont aussi souligné des lacunes dans la connaissance des dispositions de la directive. De fait, le personnel rencontré au SIVT et dans les deux arrondissements ne connaissent pas tous correctement, l'ensemble des dispositions de la directive. À titre d'exemple, les dispositions relatives à l'élaboration d'un plan de suivi et d'un registre des interventions sont moins connues. Or, puisque nous avons recommandé à la Direction générale de réviser les dispositions de la directive, nous croyons que du même coup, une fois la révision effectuée et les modifications apportées, le Service de l'approvisionnement devrait aussi examiner la possibilité de relancer sa formation sur l'évaluation de rendement afin d'insister sur les éléments moins connus et sur les dispositions nouvellement modifiées.

## RECOMMANDATIONS

- 3.1.2.2.B. Nous recommandons au Service des infrastructures du réseau routier, au Service de l'urbanisme et de la mobilité<sup>12</sup> et aux arrondissements de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles et de Verdun de se doter d'un mécanisme de suivi relatif à l'évaluation de rendement des fournisseurs et des entrepreneurs afin de permettre un suivi complet des activités entourant cette évaluation.**
- 3.1.2.2.C. Nous recommandons au Service des infrastructures du réseau routier, au Service de l'urbanisme et de la mobilité<sup>13</sup> et aux arrondissements de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles et de Verdun, de préparer pour chaque dossier d'évaluation de rendement insatisfaisant d'un fournisseur ou d'un entrepreneur, un échéancier incluant les délais à respecter et les différentes dates liées aux aspects importants du dossier d'évaluation, afin de s'assurer du respect des délais prévus à la directive et à la loi.**
- 3.1.2.2.D. Nous recommandons au Service de l'approvisionnement de poursuivre l'initiative amorcée concernant l'« Outil de gestion contractuelle », afin de le rendre disponible à l'ensemble des unités d'affaires concernées par les évaluations de rendement des fournisseurs et des entrepreneurs, pour permettre une uniformisation des meilleures pratiques.**

<sup>12</sup> La Division des grands projets – 4 qui relevait du SIVT fait maintenant partie du Service de l'urbanisme et de la mobilité. Des dossiers de contrats et d'évaluation de rendement sous la responsabilité de cette division ont été sélectionnés et examinés dans le cadre de l'audit. Dans le cadre de ses activités, cette division continue à effectuer des évaluations du rendement des firmes.

<sup>13</sup> Idem.

**3.1.2.2.E. Nous recommandons au Service de l’approvisionnement de réaliser un bilan de l’application de la « Directive sur l’évaluation de rendement des fournisseurs » à l’échelle de la Ville afin d’obtenir un portrait plus complet en vue de la reddition de comptes prévue en 2020.**

**3.1.2.2.F. Nous recommandons au Service de l’approvisionnement de relancer la formation sur l’évaluation de rendement des fournisseurs et des entrepreneurs aux unités d’affaires concernées une fois la directive révisée afin que ces unités puissent bénéficier d’une mise à jour et d’un approfondissement de certaines dispositions.**

## RÉPONSES DES UNITÉS D’AFFAIRES

### **3.1.2.2.B. Service des infrastructures du réseau routier**

*Suite à l’émission de la Directive sur l’évaluation de rendement des fournisseurs émise en 2015, le Service des infrastructures du réseau routier a préparé et appliqué des procédures internes pour s’y conformer.*

*Le présent rapport d’audit recommande une révision de cette directive; il recommande également de procéder à la mise à jour du « Guide - Élaboration des dossiers décisionnels ». Dans ce contexte, les actions à mettre en place, par le Service des infrastructures du réseau routier, demandées au présent rapport d’audit seront identifiées et mises en place dans un délai de trois mois après ces révisions. Soulignons que deux ressources du Service des infrastructures du réseau routier participent à la révision de la directive.*

*Tout au moins, le Service des infrastructures du réseau routier adaptera son outil de gestion de projet afin de documenter le nombre d’évaluations réalisées et les dates d’envoi des évaluations au Service de l’approvisionnement. (Échéancier prévu : trois mois après le dépôt de la révision de la directive)*

### **Service de l’urbanisme et de la mobilité**

*La Directive sur l’évaluation de rendement des fournisseurs émise en 2015 a été appliquée au Service de l’urbanisme et de la mobilité et des procédures internes ont été préparées pour s’y conformer.*

*Étant donné que le présent rapport d’audit recommande une révision de cette directive; il recommande également de procéder à la mise à jour du « Guide - Élaboration des dossiers décisionnels ». Dans ce contexte, les actions à mettre en place par le Service de l’urbanisme et de la mobilité demandées au présent rapport d’audit seront identifiées et mises en place dans un délai de trois mois après ces révisions.*

*Nonobstant le délai de trois mois demandé, le Service de l'urbanisme et de la mobilité adaptera entre temps son outil de gestion de projet afin de documenter le nombre d'évaluations réalisées et les dates d'envoi des évaluations au Service de l'approvisionnement.*

*(Échéancier prévu : octobre 2019)*

#### **Arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles**

*L'arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles va bonifier les fichiers de suivi de contrat en ajoutant les informations sur l'évaluation du rendement en attendant la mise en place d'une application informatisée par le Service de l'approvisionnement.*

*(Échéancier prévu : décembre 2019)*

#### **Arrondissement de Verdun**

*Nous avons ajouté un onglet dans le fichier « rapport évaluation rendement », utilisé pour l'évaluation des fournisseurs lors des travaux, et ce afin d'avoir un plan de suivi et ainsi valider les éléments qui doivent être vérifiés avec les dates butoirs et/ou fréquences requises. Les commentaires, avis et notes pourront y être ajoutés afin de bien documenter le suivi de l'évaluation. (Échéancier prévu : complété)*

#### **3.1.2.2.C. Service des infrastructures du réseau routier**

*Suite à l'émission de la Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs émise en 2015, le Service des infrastructures du réseau routier a préparé et appliqué des procédures internes pour s'y conformer.*

*Le présent rapport d'audit recommande une révision de cette directive; il recommande également de procéder à la mise à jour du « Guide - Élaboration des dossiers décisionnels ». Dans ce contexte, les actions à mettre en place par le Service des infrastructures du réseau routier demandées au présent rapport d'audit seront identifiées et mises en place dans un délai de trois mois après ces révisions. Soulignons que deux ressources du Service des infrastructures du réseau routier participent à la révision de la directive.*

*Tout au moins, le Service des infrastructures du réseau routier adaptera son outil de gestion de projet afin de documenter le nombre d'évaluations réalisées et les dates d'envoi des évaluations au Service de l'approvisionnement. (Échéancier prévu : trois mois après le dépôt de la révision de la Directive)*

#### **Service de l'urbanisme et de la mobilité**

*La Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs émise en 2015 a été appliquée au Service de l'urbanisme et de la mobilité et des procédures internes ont été préparées pour s'y conformer.*

Étant donné que le présent rapport d'audit recommande une révision de cette directive; il recommande également de procéder à la mise à jour du « Guide - Élaboration des dossiers décisionnels ». Dans ce contexte, les actions à mettre en place par le Service de l'urbanisme et de la mobilité demandées au présent rapport d'audit seront identifiées et mises en place dans un délai de trois mois après ces révisions.

Nonobstant le délai de trois mois demandé, le Service de l'urbanisme et de la mobilité adaptera entre temps son outil de gestion de projet afin de documenter le nombre d'évaluations réalisées et les dates d'envoi des évaluations au Service de l'approvisionnement. (**Échéancier prévu : octobre 2019**)

#### **Arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles**

L'arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles mettra en place un échéancier pour les dossiers d'évaluation de rendement insatisfaisant pour assurer le respect des délais prévus à la Directive. (**Échéancier prévu : juin 2019**)

#### **Arrondissement de Verdun**

En lien avec 3.1.2.2.B le fichier comprend aussi les dates d'envoi suite aux acceptations des travaux (**Échéancier prévu : complété**)

#### **3.1.2.2.D. Service de l'approvisionnement**

Malgré que le Service des technologies de l'information soit responsable de poursuivre le développement de l'application et de son déploiement, un essai pilote (basé sur l'outil existant développé au Service de l'approvisionnement) « preuve de concept » sera effectué avec une unité d'affaires afin de valider son fonctionnement au sein d'un dossier de travaux de construction ou de service général.

Suite à cet essai, une validation sera faite auprès du Service des technologies de l'information pour assurer le déploiement de cette application. (**Échéancier prévu : décembre 2019**)

#### **3.1.2.2.E. Service de l'approvisionnement**

Le Service de l'approvisionnement fera une demande officielle à toutes les unités d'affaires pour obtenir une copie de tous les dossiers d'évaluation, satisfaisants ou à rendement insatisfaisant, qui ont été produits depuis le lancement du programme en octobre 2015. (**Échéancier prévu : juin 2019**)

Par la suite, ces données seront consolidées dans un rapport global. (**Échéancier prévu : mars 2020**)



**3.1.2.2.F. Service de l'approvisionnement**

*Après la mise à jour de la Directive, le Service de l'approvisionnement fera parvenir aux unités d'affaires une note officielle qui les avisera qu'une nouvelle formation sur les modifications apportées à la Directive sera offerte. Cette nouvelle formation portera sur le processus et aura pour but, spécifiquement, de faire une mise à niveau sur les changements apportés à la Directive et sur certains aspects qui ont été moins bien compris par les utilisateurs. (Échéancier prévu : janvier 2020)*

**3.1.2.3. LE MAINTIEN ET LA MISE À JOUR DE LA LISTE DES FIRMES À RENDEMENT INSATISFAISANT****3.1.2.3.1.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS**

Le Service du greffe est responsable du maintien et de la mise à jour de la liste des firmes à rendement insatisfaisant. Nous avons donc voulu examiner si ce service possédait un mécanisme de contrôle afin d'assurer le maintien et la mise à jour de la liste des firmes à rendement insatisfaisant.

La directive comprend la disposition suivante :

*« Le Service du greffe maintient la liste des firmes à rendement insatisfaisant. Il s'assure d'ajouter les inscriptions suite aux décisions du comité exécutif. Il s'assure de plus de retirer les noms de la liste après une période de deux années. Ces inscriptions doivent contenir le nom de la firme, le numéro du fournisseur, la résolution d'inscription, le GDD, la date de début et de fin de la période de deux ans.»*

Étant donné que la Ville a choisi d'utiliser la procédure d'évaluation de rendement que le lui permet la LCV, il est important que ce maintien et que cette mise à jour soient effectués avec la plus grande rigueur, puisque les firmes ayant obtenu une évaluation de rendement insatisfaisant doivent être retirées de la liste après une période de deux années qui suivent la date d'inscription selon la directive et la LCV. Ne pas retirer les entreprises concernées de la liste selon la date exigée peut avoir des conséquences importantes pour la Ville et pour le fournisseur ou l'entrepreneur. Il est donc impératif qu'une directive précise existe et qu'il y soit indiqué les responsables et les actions à prendre selon l'échéancier prévu afin de maintenir à jour cette liste.

Le personnel rencontré au Service du greffe a reconnu ne pas avoir encore développé une procédure relative au maintien et à la mise à jour de la liste des firmes à rendement insatisfaisant, puisque les inscriptions sur la liste sont récentes pour le moment, mais il a signifié son accord à la préparation prochaine d'une telle procédure qui permettra entre autres d'identifier les responsables de façon plus précise.

## RECOMMANDATION

**3.1.2.3.B.** Nous recommandons au Service du greffe de se doter d'une directive relative au maintien et à la mise à jour de la liste des firmes à rendement insatisfaisant afin de faciliter le suivi de la liste et d'en assurer le respect des dispositions de la loi et de la directive.

## RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

**3.1.2.3.B.** *Service du greffe*  
*Actuellement, les dates de retrait d'un fournisseur sont consignées à l'agenda du chef de division et de la technicienne responsable de la mise à jour du site Internet au moment de son inscription sur la liste. À ce jour, nous avons procédé à un premier retrait.*

*Nous rédigerons une procédure interne au Service du greffe pour formaliser nos pratiques et, si possible, les renforcer.*  
*(Échéancier prévu : avril 2019)*

## 3.2. RENSEIGNEMENTS FOURNIS DANS LE CADRE DU PROCESSUS DÉCISIONNEL ET SUR LE SITE WEB

### 3.2.1. FOURNISSEURS OU ENTREPRENEURS AYANT OBTENU UN CONTRAT, MAIS NE FIGURANT PAS SUR LA LISTE DES FIRMES À RENDEMENT INSATISFAISANT

#### 3.2.1.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Afin d'évaluer dans quelle mesure les dossiers décisionnels permettent de fournir aux décideurs tous les renseignements requis avant l'octroi de contrats, les unités d'affaires sélectionnées, dans le cadre de cette mission d'audit, nous ont fourni une liste des contrats qu'ils ont octroyés au cours de la période visée par nos travaux. Nous avons ensuite sélectionné au hasard, trois contrats par unité d'affaires, en excluant de notre échantillon, les contrats qui ont été octroyés à des fournisseurs figurant sur la liste des fournisseurs à rendement insatisfaisant, le cas échéant.

Pour les neuf contrats sélectionnés, nous avons examiné les sommaires décisionnels ainsi que les dossiers décisionnels et recherché l'évidence que des vérifications avaient été effectuées et documentées en vue de valider la présence ou non de l'adjudicataire sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant.

Faisant suite à l'examen des dossiers et des sommaires décisionnels sélectionnés, nous avons constaté les résultats suivants :

**TABLEAU 2 – VÉRIFICATION DE L'INSCRIPTION DE L'ADJUDICATAIRE À LA LISTE DES FIRMES À RENDEMENT INSATISFAISANT**

UNITÉ D'AFFAIRES	DOSSIERS DÉCISIONNELS	RENSEIGNEMENTS FOURNIS AUX DÉCIDEURS DANS LE SOMMAIRE DÉCISIONNEL	RENSEIGNEMENTS EN PIÈCE JOINTE AU SOMMAIRE DÉCISIONNEL	VÉRIFICATION DE LA LISTE DES FOURNISSEURS À RENDEMENT INSATISFAISANT EFFECTUÉE
Service des infrastructures, de la voirie et des transports	A	Non	Non	Pas d'évidence
	B	Oui	Non	Oui
	C	Oui	Non	Oui
Rivière-des-Prairies-Pointe-aux-Trembles	D	Oui	Oui	Oui
	E	Non	Oui	Oui
	F	Non	Oui	Oui
Verdun	G	Oui	Non	Oui
	H	Oui	Non	Oui
	I	Non	Non	Pas d'évidence
<b>TOTAL</b>		<b>OUI : 5 ; NON : 4</b>	<b>OUI : 3 ; NON : 6</b>	<b>OUI : 7</b>

Ainsi, dans cinq cas sur neuf, nous avons été en mesure de constater que le sommaire décisionnel avait été documenté au regard de l'information consistant à confirmer que l'adjudicataire ne figurait pas sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant.

Par ailleurs, l'arrondissement de RDP-PAT, s'est doté d'un formulaire d'évaluation de la conformité des soumissionnaires dans lequel, une vérification de la liste des firmes à rendement insatisfaisant est prévue. Bien que l'information concernant la vérification ne soit pas divulguée dans le corps même du sommaire décisionnel dans deux cas, nous sommes tout de même en mesure d'obtenir l'évidence que la vérification a été effectuée dans tous les cas.

Pour ce qui est du SIVT et de l'arrondissement de Verdun, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir l'évidence qu'une vérification pour deux dossiers avait été effectuée sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant pour s'assurer que les adjudicataires des contrats octroyés n'y figuraient pas, que ce soit par le biais du sommaire décisionnel ou par une pièce jointe au sommaire décisionnel.

À notre avis, il y a lieu de se doter d'un mécanisme, afin d'assurer que les vérifications requises soient effectuées et qu'elles soient documentées au sommaire décisionnel,

et ce, afin d'assurer une prise de décisions éclairées par les décideurs, et cela, afin d'éviter des retards dans la prise de décisions (advenant qu'un dossier décisionnel soit reporté à une date ultérieure parce qu'il est incomplet), ou qu'un contrat soit octroyé à une firme qui figurerait sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant qui aurait été refusé si l'information avait été connue de l'instance décisionnelle.

## RECOMMANDATION

**3.2.1.B. Nous recommandons au Service des infrastructures du réseau routier, au Service de l'urbanisme et de la mobilité<sup>14</sup> ainsi qu'aux arrondissements de Rivière-des-Prairies-Pointe-aux-Trembles et de Verdun d'instaurer un mécanisme visant à s'assurer que les vérifications requises ont bien été effectuées, qu'elles sont documentées en conformité avec le « Guide d'élaboration des dossiers décisionnels », et ce, en vue d'une prise de décisions éclairées.**

## RÉPONSES DES UNITÉS D'AFFAIRES

### **3.2.1.B. Service des infrastructures du réseau routier**

*Suite à l'émission de la Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs émise en 2015, le Service des infrastructures du réseau routier a préparé et appliqué des procédures internes pour s'y conformer.*

*Le présent rapport d'audit recommande une révision de cette directive; il recommande également de procéder à la mise à jour du « Guide - Élaboration des dossiers décisionnels ». Dans ce contexte, les actions à mettre en place par le Service des infrastructures du réseau routier demandées au présent rapport d'audit seront identifiées et mises en place dans un délai de trois mois après ces révisions. Soulignons que deux ressources du Service des infrastructures du réseau routier participent à la révision de la directive. (Échéancier prévu : trois mois après le dépôt de la révision du guide)*

### **Service de l'urbanisme et de la mobilité**

*La Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs émise en 2015 a été appliquée au Service de l'urbanisme et de la mobilité et des procédures internes ont été préparées pour s'y conformer.*

<sup>14</sup> La Division des grands projets – 4 qui relevait du SIVT fait maintenant partie du Service de l'urbanisme et de la mobilité. Des dossiers de contrats et d'évaluation de rendement sous la responsabilité de cette division ont été sélectionnés et examinés dans le cadre de l'audit. Dans le cadre de ses activités, cette division continue à effectuer des évaluations de rendement de firmes.

Étant donné que le présent rapport d'audit recommande une révision de cette directive; il recommande également de procéder à la mise à jour du « Guide - Élaboration des dossiers décisionnels ». Dans ce contexte, les actions à mettre en place par le Service de l'urbanisme et de la mobilité demandées au présent rapport d'audit seront identifiées et mises en place dans un délai de trois mois après ces révisions.  
(Échéancier prévu : octobre 2019)

#### **Arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles**

L'arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles a déjà mis en place un mécanisme de vérification.

Les vérifications sont systématiquement effectuées après l'ouverture des soumissions et un formulaire d'analyse de conformité des soumissions reçues est rempli avec l'ensemble des informations.

Le formulaire est joint en pièce jointe à chaque sommaire décisionnel.  
(Échéancier prévu : complété)

#### **Arrondissement de Verdun**

Nous avons ajouté une ligne au tableau « analyse conformité soumission » afin de valider que le soumissionnaire ne figure pas sur la liste des fournisseurs à rendement insatisfaisant.

Aussi dans la partie justification des dossiers décisionnels et suite à la validation des différents points de conformités la phrase suivante sera ajoutée si le soumissionnaire est conforme.

La validation de conformité a été faite pour l'ensemble des soumissions reçues (cautionnement, lettre d'engagement, licence de la RBQ, attestation de Revenu Québec, certificat d'attestation, non-prescription au registre des personnes écartées en vertu de la politique de gestion contractuelle et la liste des fournisseurs à rendement insatisfaisant et déclaration relative aux conflits d'intérêts).

Si le soumissionnaire n'est pas conforme, nous suivrons les étapes dans la Directive Évaluation du rendement des fournisseurs pour l'octroi du contrat. (Échéancier prévu : complété)

### **3.2.2. FOURNISSEURS OU ENTREPRENEURS AYANT OBTENU UN CONTRAT ET FIGURANT SUR LA LISTE DES FIRMES À RENDEMENT INSATISFAISANT**

#### **3.2.2.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS**

Nous avons effectué le même exercice qu'à la section 3.2.1., mais cette fois, en ciblant des contrats d'une valeur de 100 000 \$ ou plus octroyés à des fournisseurs qui figuraient sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant. Nous avons donc voulu déterminer dans quelle mesure la directive a été mise en application pour ces cas spécifiques et si les renseignements fournis au dossier décisionnel étaient suffisants pour permettre aux décideurs de prendre une décision éclairée, avant l'octroi du contrat.

La « Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs » comprend cette disposition :

*« L'unité d'affaires recommande pour octroi le plus bas soumissionnaire conforme (PBSC). Si, après vérification de la liste des firmes à rendement insatisfaisant il s'avère que le PBSC est sur cette liste, l'unité d'affaires dispose des alternatives suivantes :*

- *Recommander aux instances le PBSC qui est sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant en justifiant ce choix notamment par l'évaluation des risques et par une analyse de l'impact du rejet de cette firme sur la concurrence, l'expertise disponible et les conditions du marché. Peuvent également être pris en considération, la nature du ou des contrat(s) pour lequel la firme a obtenu un rendement insatisfaisant ainsi que celle du contrat à octroyer, de même que le nombre d'évaluations de rendement satisfaisant ou insatisfaisant que la firme a obtenues au cours des deux dernières années. Dans un cas exceptionnel, si plus d'un PBSC est sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant, l'unité d'affaires recommande celui qu'elle a identifié comme étant le meilleur choix;*
- *Recommander aux instances le soumissionnaire suivant qui n'est pas sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant;*
- *Annuler l'appel d'offres. »*

La directive exige donc que lorsqu'un contrat est octroyé à un fournisseur ou un entrepreneur figurant sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant, alors qu'il est le plus bas soumissionnaire conforme, que ce choix soit justifié en tenant compte de différents aspects.

Nous avons donc effectué une recherche par mot-clé au système de Gestion des dossiers décisionnels (GDD) pour ces firmes. Nous avons d'entrée de jeu, relevé huit firmes qui ont fait l'objet d'au moins une évaluation de rendement insatisfaisant, depuis l'entrée en vigueur de la directive jusqu'au 30 septembre 2018.

Nous avons recensé 16 contrats qui ont été octroyés à 3 des 8 firmes figurant sur cette liste. Ces contrats totalisent une valeur de près de 98 M\$. Nous avons ensuite identifié les donneurs d'ouvrage et examiné les dossiers décisionnels des contrats qui ont été

octroyés par les trois unités d'affaires sélectionnées, pour nos travaux d'audit. Les arrondissements de RDP-PAT et de Verdun n'ont octroyé aucun contrat à l'un de ces fournisseurs alors que le SIVT en a octroyé cinq, d'une valeur de près de 53 M\$.

Ainsi, pour faire suite à l'examen des dossiers décisionnels visant l'octroi de contrats à des firmes inscrites sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant par le SIVT, nous avons obtenu l'évidence que cet aspect avait été pris en compte dans la décision et que les justifications ont été divulguées au sommaire décisionnel pour quatre des cinq contrats. En ce qui concerne le cinquième contrat, nous n'avons pas retracé d'information relative au fait que le plus bas soumissionnaire conforme figurait à la liste des firmes à rendement insatisfaisant ni les raisons justifiant la recommandation de cette firme. Toutefois, la lecture de la résolution nous permet d'avoir l'évidence que le conseil municipal avait connaissance de la situation de la firme en question, mais que les motifs justifiant sa recommandation à titre d'adjudicataire malgré son inscription à la liste n'étaient pas connus des membres, puisqu'une motion avait été proposée à l'effet de suspendre la décision, le temps d'obtenir les explications requises. Ceci nous démontre que les élus n'ont pas obtenu toute l'information nécessaire leur permettant de juger du bien-fondé de la décision prise par les gestionnaires. Par ailleurs, notons que cette motion fut rejetée et le contrat, accordé malgré l'absence de justificatifs.

Il est important que les justifications, en l'occurrence les renseignements, exigés par la directive, accompagnent les documents reliés au processus décisionnel afin de permettre aux décideurs d'en prendre connaissance et pour leur permettre de prendre une décision éclairée avant d'octroyer le contrat.

## RECOMMANDATION

**3.2.2.B. Nous recommandons au Service des infrastructures du réseau routier d'instaurer les mécanismes nécessaires afin de lui permettre de s'assurer que les motifs prévus à la « Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs » concernant l'octroi de contrats à des firmes figurant sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant soient documentés, et ce, en vue d'une prise de décision éclairée de la part des décideurs et pour ne pas retarder indûment le cheminement du dossier dans le processus décisionnel.**

## RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

### 3.2.2.B. **Service des infrastructures du réseau routier**

*Suite à l'émission de la Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs émise en 2015, le Service des infrastructures du réseau routier a préparé et appliqué des procédures internes pour s'y conformer.*

*Le présent rapport d'audit recommande une révision de cette directive; il recommande également de procéder à la mise à jour du « Guide - Élaboration des dossiers décisionnels ». Dans ce contexte, les actions à mettre en place par le Service des infrastructures du réseau routier demandées au présent rapport d'audit seront identifiées et mises en place dans un délai de trois mois après ces révisions. Soulignons que deux ressources du SIRR participent à la révision de la directive. **(Échéancier prévu : trois mois après le dépôt de la révision de la Directive)***

Nos travaux d'audit nous ont permis de constater par l'examen de ces dossiers une différence entre la directive et le « Guide d'élaboration des sommaires décisionnels ». La directive a été modifiée et approuvée par le Directeur général le 17 septembre 2018.

Or, la dernière version retracée du guide date du mois d'octobre 2018. En ce qui concerne les aspects reliés à l'évaluation de rendement qui se trouvent dans la section du « Guide – Octroyer un contrat », le guide cite essentiellement la disposition suivante de la « Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs », entrée en vigueur le 12 juillet 2017 :

*« L'unité d'affaires recommande pour octroi le plus bas soumissionnaire conforme (PBSC). Si, après vérification de la liste des firmes à rendement insatisfaisant (voir la section 5.3.) il s'avère que le PBSC est sur cette liste, l'unité d'affaires dispose des alternatives suivantes :*

- *Recommander aux instances le PBSC qui est sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant en justifiant ce choix notamment par évaluation de risques et par une analyse de l'impact du rejet de cette firme sur la concurrence, l'expertise disponible et les conditions du marché. Dans un cas exceptionnel, si plus d'un PBSC est sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant, l'unité d'affaires recommande celui qu'elle a identifié comme étant le meilleur choix;*
- *Recommander aux instances le soumissionnaire suivant qui n'est pas sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant;*
- *Annuler l'appel d'offres. »*



Il ne comprend donc pas les éléments de la directive issus de la modification de septembre 2018 qui concernent également d'autres aspects des renseignements à fournir aux décideurs, soient les éléments suivants :

*« Peuvent également être pris en considération, la nature du ou des contrat(s) pour lequel la firme a obtenu un rendement insatisfaisant ainsi que celle du contrat à octroyer, de même que le nombre d'évaluations de rendement satisfaisant ou insatisfaisant que la firme a obtenues au cours des deux dernières années. »*

Il est donc important qu'une mise à jour du guide soit réalisée afin qu'il existe une concordance avec la « Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs ». Et ce, afin que les unités d'affaires concernées puissent bien comprendre l'ensemble des justifications à fournir dans les sommaires décisionnels lors de l'octroi d'un contrat à une firme figurant sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant. Le guide est sous la responsabilité de la Direction générale.

## RECOMMANDATION

**3.2.2.C. Nous recommandons à la Direction générale de procéder à la mise à jour du « Guide – Élaboration des dossiers décisionnels » (dans la section Octroyer un contrat) en ce qui concerne plus précisément, les aspects relatifs aux contrats concernant les firmes apparaissant sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant, afin d'assurer une concordance avec la « Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs » modifiée en septembre 2018.**

## RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

**3.2.2.C. Direction générale**  
*La Direction générale a mandaté le chef de division – Soutien aux instances afin de mettre à jour la section Octroyer un contrat « Guide – Élaboration des dossiers décisionnels » plus précisément, les aspects relatifs aux contrats concernant les firmes apparaissant sur la liste des firmes à rendement insatisfaisant assurant ainsi une concordance avec la « Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs ». (Échéancier prévu : octobre 2019)*

### **3.2.3. RENSEIGNEMENTS ACCOMPAGNANT LA LISTE DES FIRMES À RENDEMENT INSATISFAISANT**

#### **3.2.3.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS**

Nous avons voulu aussi examiner les documents et les renseignements accompagnant la liste des firmes à rendement insatisfaisant afin d'en vérifier l'uniformité et certains aspects du contenu. Pour ce faire, nous avons examiné les dossiers d'évaluation de rendement insatisfaisant préparés par les unités d'affaires auditées incluant cette fois-ci le Service de l'approvisionnement. Ce dernier a en effet réalisé un dossier à l'égard d'une firme. Le SIVT en a réalisé deux alors que l'arrondissement de Verdun a réalisé un dossier. Ces dossiers et ces documents sont tous disponibles sur le site Web de la Ville, donc accessibles au public.

Or, nos travaux révèlent qu'il n'y a pas une uniformité dans les documents transmis aux élus pour la prise de décisions relative aux dossiers d'évaluation de rendement insatisfaisant, lesquels documents, comme mentionnés ci-dessus, se retrouvent sur le site Web avec la liste des firmes à rendement insatisfaisant. Ces documents comprennent notamment les sommaires décisionnels, le rapport d'évaluation et d'autres documents reliés au processus d'évaluation.

Ainsi, les types de documents fournis avec le sommaire décisionnel varient d'un dossier d'évaluation à l'autre. Pour un dossier, le nombre de documents fournis avec le sommaire décisionnel est considérable. On y retrouve notamment le rapport d'évaluation, des notes d'une firme privée qui a fait le suivi du contrat, un tableau détaillé des réponses de la firme qui a fait le suivi et des réponses de la firme qui a été évaluée, les lettres de la firme qui a été évaluée, des évaluations de satisfaction fait par d'autres entreprises à l'égard de la firme qui a été évaluée, des courriels, des articles de journaux, la lettre d'envoi du rapport d'évaluation à la firme qui a été évaluée ainsi que d'autres documents. Pour d'autres dossiers, le nombre de documents fournis est un peu moindre. Pour un autre dossier, les documents fournis se résument au sommaire décisionnel et au rapport d'évaluation de rendement incluant des commentaires liés à la pondération. Nos travaux indiquent aussi que les rapports d'évaluation de rendement ne sont pas tous signés et datés par le chef de division.

À notre avis, il est important qu'il existe une uniformité dans les documents soumis aux élus puisque ceux-ci s'y réfèrent pour prendre une décision lors d'une séance du comité exécutif. Il est également important que ces documents soient complétés lorsque requis. Par exemple, que les rapports d'évaluation soient signés et datés par la personne autorisée comme l'exige la directive.

En outre, nous avons aussi examiné les renseignements fournis dans les sommaires décisionnels ainsi que certains aspects des rapports d'évaluation de rendement. À titre d'exemple, nous avons examiné les renseignements fournis concernant les délais à respecter selon la LCV (qui sont repris dans la directive), ainsi que les dates concernant ces délais pour le processus entourant l'évaluation de rendement. C'est-à-dire, la date de fin de

contrat, la date d'envoi du rapport d'évaluation à la firme et la date de réception de ses commentaires. Or, nos travaux d'audit révèlent que ces renseignements ne sont pas uniformes. Un seul dossier d'évaluation indique de façon plus complète ces délais et ces dates. Dans les autres dossiers, certaines dates ne sont pas mentionnées, à titre d'exemple, la date de fin de contrat et la date d'envoi du rapport d'évaluation au fournisseur.

L'inscription de ces dates en référence aux délais mentionnés dans la LCV (et la directive) est importante, puisqu'elle permet de rassurer les décideurs sur le respect des délais. Lesquels peuvent faire l'objet d'une contestation et entraîner le rejet de l'évaluation de rendement insatisfaisant en cas de non-respect. Sans ces dates de référence, il est difficile pour les décideurs d'évaluer si ces délais ont été respectés.

À notre avis, la Direction générale doit élaborer un mécanisme visant à s'assurer de l'uniformité des renseignements fournis dans les dossiers d'évaluation de rendement insatisfaisant qui sont transmis aux décideurs pour des fins d'approbation et qui par la suite, seront déposés sur le site Web de la Ville avec la liste des firmes à rendement insatisfaisant.

Il est donc important, dans la mesure du possible, d'uniformiser ces renseignements pour favoriser une meilleure équité envers les fournisseurs et les entrepreneurs.

## RECOMMANDATION

**3.2.3.B. Nous recommandons à la Direction générale d'élaborer un mécanisme visant à assurer l'uniformité des renseignements fournis dans les dossiers d'évaluation de rendement insatisfaisant qui sont transmis aux décideurs pour approbation et qui seront déposés par la suite sur le site Web de la Ville, afin que les décideurs disposent de tous les renseignements pertinents pour la prise de décisions et pour favoriser une meilleure équité envers les fournisseurs et les entrepreneurs.**

## RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

**3.2.3.B. Direction générale**  
*La Direction générale a mandaté le chef de division – Soutien aux instances afin de mettre à jour le « Guide – Élaboration des dossiers décisionnels ». Un nouveau guide spécifique sera élaboré afin d'assurer l'uniformité des renseignements fournis dans les dossiers d'évaluation de rendement insatisfaisant qui sont transmis aux décideurs pour approbation et qui sont déposés par la suite sur le site Web de la Ville. Ce guide spécifique permettra d'assurer que les décideurs disposent de tous les renseignements nécessaires à la prise de décisions éclairées et pour favoriser une meilleure équité envers les fournisseurs et les entrepreneurs. (Échéancier prévu : octobre 2019)*

## 4. CONCLUSION

Nos travaux d'audit révèlent que des efforts ont été déployés par le Service de l'approvisionnement, le Service des infrastructures, de la voirie et des transports (SIVT), le Service du greffe et les arrondissements, afin d'assurer le respect de la conformité aux dispositions de la « Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs » et de la *Loi sur les cités et villes* (LCV), notamment :

- les arrondissements audités et le SIVT possèdent des listes des contrats sous leurs responsabilités comprenant différents renseignements pour le suivi de ceux-ci;
- le SIVT s'est doté d'un guide de référence concernant l'évaluation de rendement des fournisseurs et des entrepreneurs dans la gestion de contrats des travaux de manière à préciser de façon plus détaillée le processus entourant cette évaluation ainsi que les rôles et les responsabilités de son personnel;
- les dossiers d'évaluation de rendement insatisfaisant accompagnant la liste des firmes à rendement insatisfaisant comprennent des renseignements utiles pour les décideurs;
- le Service de l'approvisionnement développe actuellement une application informatisée pour faciliter la réalisation des évaluations de rendement des fournisseurs et des entrepreneurs.

Malgré ces efforts, nos travaux d'audit ont souligné une ambiguïté laissant place à de l'interprétation dans certaines dispositions de la « Directive sur l'évaluation de rendement des fournisseurs » ainsi que des difficultés dans l'application de celle-ci. Nos travaux ont aussi souligné l'absence d'application de certaines dispositions de la Directive sur l'évaluation de rendement. Nos travaux révèlent également que les firmes ayant obtenu un contrat visé par la directive ne font pas toutes l'objet d'une évaluation de rendement. Enfin, nos travaux mettent en évidence le fait que toute l'information pertinente n'est pas toujours communiquée aux décideurs pour une prise de décision éclairée. La Ville doit raffiner ses mécanismes et s'assurer de bien documenter l'ensemble de la démarche entourant l'évaluation de rendement. En effet, elle doit redoubler d'efforts afin de s'assurer du respect de la loi, et plus précisément, des délais prévus à la LCV et la directive concernant les étapes du processus d'évaluation de rendement insatisfaisant, sous peine de conséquences qui pourraient en résulter autant pour l'organisation que pour les fournisseurs et les entrepreneurs.

À la suite de ces constats, nous avons recommandé des correctifs pour améliorer les pratiques de gestion.

Ce processus d'évaluation de rendement permet donc à la Ville d'envisager, en toute légalité, d'exclure du marché les fournisseurs et les entrepreneurs ayant donné un rendement insatisfaisant dans le cadre de la réalisation d'un contrat. Étant donné que la Ville a choisi d'utiliser ce processus d'évaluation de rendement que la LCV lui permet, il est important que tous les contrats visés par la directive fassent l'objet d'une évaluation de rendement afin de fournir l'assurance du respect de la conformité à ses dispositions, mais également afin de rassurer les décideurs sur la qualification des firmes qui obtiennent les contrats relatifs aux nombreux travaux demandés par la Ville. Il ne fait pas de doute qu'à long terme ce processus d'évaluation de rendement favorisera pour la Ville une sélection des meilleurs fournisseurs et entrepreneurs pour la réalisation de ses nombreux travaux et activités.

## 5. ANNEXE

### 5.1. OBJECTIFS ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

#### OBJECTIFS

S'assurer que les évaluations de rendement à l'égard d'un fournisseur ou d'un entrepreneur sont effectuées conformément aux dispositions qui sont prévues dans la loi et la directive administrative à cet effet, et que l'information pertinente est communiquée aux décideurs pour une prise de décision éclairée.

#### CRITÈRES D'ÉVALUATION

- Les unités d'affaires connaissent bien tous les aspects de la directive et de la loi et s'assurent de leur application pour les contrats visés.
- Les sommaires et les dossiers décisionnels permettent de fournir aux gestionnaires concernés et aux élus tous les renseignements requis avant l'octroi du contrat.