

LES COMPAGNONS DES FRANCS LOISIRS

APPEL D'OFFRES

EXAMEN INDÉPENDANT DES POLITIQUES, PROCÉDURES ET CONTRÔLES FINANCIERS

Diagnostic, évaluation des risques, recommandations et plan de mise en œuvre

**Numéro de l'appel
d'offres**

CFL-FIN-2026-0801

Date de publication

21 août 2026

Date limite – questions

18 septembre 2026 à 16 h (HE)

**Date limite –
propositions**

2 octobre 2026 à 16 h (HE)

Personne-ressource

Nathalie Drolet, présidente du conseil d'administration

Autorité responsable

Comité des finances du conseil d'administration

1. Invitation

Les Compagnons des francs loisirs (« l'Organisme ») invitent les cabinets comptables, firmes-conseils et professionnels qualifiés à soumettre une proposition pour réaliser un examen indépendant de leurs politiques, procédures, pratiques et contrôles financiers.

Le mandat vise à fournir au conseil d'administration une appréciation objective de la robustesse du cadre de contrôle financier, à identifier les principaux risques et à établir une feuille de route réaliste pour renforcer la gouvernance, la conformité, l'efficacité opérationnelle et la reddition de comptes.

NATURE DU MANDAT Le présent mandat constitue un examen des processus et contrôles internes. Il ne remplace ni l'audit annuel des états financiers ni une mission de certification, sauf si une telle mission est expressément ajoutée par écrit.

2. Présentation de l'Organisme

Les Compagnons des francs loisirs sont un organisme communautaire francophone sans but lucratif établi à North Bay, dans la région de Nipissing. L'Organisme œuvre notamment dans les secteurs culturel, communautaire, de l'immigration et de la petite enfance, exploite plusieurs points de service et administre différentes ententes de financement comportant des exigences particulières de conformité et de reddition de comptes.

La firme retenue devra adapter son approche à la réalité d'un organisme multiservice, décentralisé et financé par plusieurs sources, tout en tenant compte de la capacité opérationnelle de l'équipe.

3. Objectifs du mandat

- Obtenir un diagnostic indépendant, factuel et documenté du cadre de gestion financière.
- Évaluer la conception et l'application réelle des politiques, procédures et contrôles.
- Vérifier que les pouvoirs, rôles et responsabilités sont clairs, cohérents et suffisamment contrôlés.
- Identifier les risques de fraude, d'erreur, de non-conformité, de dépassement budgétaire et d'utilisation inappropriée des fonds.
- Doter le conseil d'administration et la direction d'un plan d'amélioration priorisé, proportionné aux risques et réalisable.
- Évaluer si l'information financière transmise au conseil d'administration et au comité des finances permet une surveillance éclairée, diligente et conforme aux meilleures pratiques.

4. Gouvernance et indépendance

La firme relèvera fonctionnellement du conseil d'administration, par l'entremise du comité des finances ou de toute personne désignée par le conseil. Le comité approuvera le plan de travail, recevra les constats importants et acceptera les livrables.

La direction générale coordonnera l'accès aux documents, aux systèmes, aux locaux et aux membres du personnel. Cette collaboration ne doit toutefois pas limiter la portée des travaux, filtrer les constats ni modifier les conclusions indépendantes de la firme.

- La firme doit pouvoir rencontrer la présidente du CA, le comité des finances ou l'auditeur externe sans la présence de la direction, lorsque requis.
- Toute limitation de portée, absence de document ou entrave doit être signalée sans délai au comité des finances.
- Tout enjeu grave ou urgent doit être communiqué immédiatement au président du comité des finances selon un protocole convenu au démarrage.

5. Portée obligatoire – mandat de base

5.1 Politiques, procédures et contrôles financiers

- Inventorier et examiner les politiques, directives, procédures, formulaires, matrices d'autorité et outils financiers applicables.
- Évaluer leur clarté, cohérence, exhaustivité, date de mise à jour, niveau d'approbation, diffusion et application.
- Réaliser des tests ciblés sur un échantillon représentatif de transactions et de dossiers afin de comparer les règles écrites aux pratiques réelles.
- Évaluer les contrôles préventifs, détectifs et correctifs, y compris les preuves d'approbation et les pistes d'audit.

5.2 Pouvoirs d'engagement et d'approbation

- Examiner qui peut demander, engager, autoriser, recevoir, comptabiliser et payer une dépense.
- Évaluer les seuils d'autorisation, délégations temporaires, signatures, exceptions, accès bancaires et pouvoirs contractuels.
- Vérifier la cohérence entre politiques, résolutions du CA, descriptions de poste, contrats, accès aux systèmes et pratiques observées.
- Proposer, s'il y a lieu, une matrice d'autorité révisée et des mécanismes d'escalade.

5.3 Séparation des fonctions et accès

- Cartographier les incompatibilités entre demande, approbation, commande, réception, saisie, paiement, rapprochement et révision.

- Évaluer les accès aux logiciels comptables, services bancaires, cartes, dossiers fournisseurs et données financières.
- Identifier les contrôles compensatoires lorsque les effectifs ne permettent pas une séparation complète.
- Évaluer la gestion des départs, changements de poste, délégations et revues périodiques des accès.

5.4 Cycles et opérations à examiner

Achats et approvisionnement : demandes d'achat, soumissions, sélection des fournisseurs, bons de commande, achats directs et urgents, contrats, conflits d'intérêts, réception des biens et services.

Cartes corporatives : attribution, limites, utilisation admissible, pièces justificatives, approbation, rapprochement, avances, transactions contestées et retrait des cartes.

Remboursements et cartes personnelles : autorisation préalable, admissibilité, délais, approbation, kilométrage, voyages, dépenses exceptionnelles et prévention du contournement des cartes corporatives.

Petite caisse et encaisse : fonds de caisse, avances, ventes, dépôts, comptages, rapprochements, écarts, conservation et accès.

Comptes fournisseurs et paiements : création/modification des fournisseurs, validation des coordonnées bancaires, factures, doublons, paiements électroniques, chèques, approbations et rapprochements.

Recettes et financement : facturation, encaissement, affectation des revenus, suivi des contributions, dépenses admissibles, rapports aux bailleurs et revenus reportés.

Paie et dépenses de personnel : changements de paie, feuilles de temps, heures supplémentaires, vacances, avantages, approbations et rapprochements.

Budgets, rapports et clôture : prévisions, suivi budgétaire, écritures de journal, rapprochements bancaires, clôture mensuelle, rapports au CODIR et au CA, conservation documentaire.

5.5 Gouvernance financière et reddition de comptes

Examiner la nature, la fréquence, la qualité, la fiabilité et le degré de détail des rapports financiers et budgétaires transmis au conseil d'administration et au comité des finances.

Évaluer si les rapports actuels permettent de comprendre adéquatement la situation financière, les écarts budgétaires, les prévisions, les liquidités, les engagements contractuels, les risques financiers et les obligations envers les bailleurs de fonds.

Vérifier si les rôles respectifs du conseil d'administration, du comité des finances, de la direction générale et de la direction des finances sont clairement définis et exercés.

Évaluer les mécanismes de surveillance, d'escalade, de documentation des décisions et de suivi des mesures correctives.

Comparer les pratiques actuelles aux meilleures pratiques applicables aux organismes sans but lucratif multiservices et financés par plusieurs sources.

Recommander un ensemble proportionné de rapports, d'indicateurs et de tableaux de bord permettant au conseil d'administration et au comité des finances d'exercer efficacement leurs responsabilités fiduciaires.

Préciser, pour chaque rapport recommandé, son contenu minimal, sa fréquence, son responsable, ses destinataires et les seuils nécessitant une intervention ou une décision.

5.6 Conformité, fraude et continuité

- Évaluer les mécanismes de déclaration des conflits d'intérêts, des irrégularités et des actes répréhensibles.
- Repérer les indicateurs de fraude ou de contournement des contrôles, sans transformer le mandat en enquête judiciaire; le rôle de la firme se limite alors à documenter le constat, à signaler le risque conformément au protocole convenu et à formuler les recommandations appropriées.
- Évaluer la conservation des documents, la continuité des opérations financières, les sauvegardes et la dépendance à des personnes clés.
- Considérer les exigences pertinentes des bailleurs de fonds, des ententes contractuelles, des politiques du CA et des lois applicables.

6. Approche méthodologique attendue

1. Réunion de démarrage avec le comité des finances et la direction générale afin de confirmer la portée, les risques prioritaires et le protocole de communication.
2. Revue documentaire structurée et inventaire des politiques, procédures, outils, rapports et accès pertinents.
3. Entrevues confidentielles avec un échantillon de membres du CA, de la direction, des finances, des gestionnaires et du personnel opérationnel.
4. Cartographie des processus et des points de contrôle clés.
5. Tests par sondage sur des transactions sélectionnées selon une approche fondée sur les risques. La proposition doit préciser la méthode d'échantillonnage envisagée.
6. Validation factuelle préliminaire avec les responsables concernés, sans négociation ni dilution des constats.
7. Présentation des résultats au comité des finances, puis au conseil d'administration.

La firme peut proposer des méthodes complémentaires. Toute modification substantielle de la portée ou des honoraires devra être préalablement autorisée par écrit.

7. Livrables obligatoires

Livable	Contenu minimal attendu
1. Diagnostic indépendant	Portrait documenté de l'état actuel; inventaire des politiques et contrôles; écarts entre règles et pratiques; forces, lacunes, causes probables et limites de l'examen; évaluation de la gouvernance financière et de la qualité de la reddition de comptes au CA et au comité des finances.

2. Matrice des risques	Registre indiquant au minimum le processus, le risque, les causes, les contrôles existants, l'évaluation de la probabilité et de l'incidence, le niveau de risque inhérent et résiduel, le propriétaire du risque et les mesures proposées.
3. Rapport de recommandations prioritaires	Recommandations concrètes classées par criticité et horizon; distinction entre mesures immédiates, à court terme et structurantes; effort, coût indicatif, dépendances et bénéfices attendus; recommandations sur les rapports, indicateurs, seuils d'alerte et mécanismes de suivi requis par les instances de gouvernance.
4. Plan de mise en œuvre	Feuille de route indiquant pour chaque action le responsable proposé, l'échéance, les ressources, les jalons, les indicateurs de réussite et la méthode de suivi par le CA; intégration des mesures relatives à la gouvernance financière et à la reddition de comptes.
5. Présentations	Séance de restitution au comité des finances et présentation exécutive au CA, avec support de présentation et période de questions.
6. Dossier de travail transférable	Liste des documents examinés, cartographies finales, modèles et outils produits dans le mandat, sous réserve de la propriété méthodologique de la firme.

8. Services optionnels – prix séparés

Les soumissionnaires doivent présenter séparément le prix et l'échéancier des options ci-dessous.

L'Organisme pourra retenir aucune, une ou plusieurs options, au moment de l'octroi ou ultérieurement.

- Option A – Réécriture ou mise à jour des politiques et procédures financières prioritaires.
- Option B – Conception des outils : formulaires, listes de contrôle, matrices d'autorité, gabarits, registres, tableaux de bord financiers destinés à la direction, au comité des finances et au CA, ainsi que guides d'utilisation.
- Option C – Accompagnement à l'implantation pendant 3 mois maximum après le rapport, incluant ateliers, suivi des actions et soutien aux responsables.
- Option D – Formation du CA, des gestionnaires et du personnel sur les nouvelles règles et responsabilités.
- Option E – Revue de suivi post-implantation afin de tester l'efficacité des contrôles corrigés.

DISTINCTION REQUISE Le mandat de base doit demeurer indépendant et présenter les constats même si la firme propose ensuite de rédiger ou d'implanter les solutions. Les honoraires du mandat de base et de chaque option doivent être ventilés.

9. Échéancier indicatif

Étape	Échéance indicative
Publication de l'appel d'offres	Vendredi 21 août 2026
Date limite pour les questions	Vendredi 18 septembre 2026 à 16 h (HE)
Réponses et addendas	Au plus tard le vendredi 25 septembre 2026
Dépôt des propositions	Vendredi 2 octobre 2026 à 16 h (HE)
Évaluation et entrevues, au besoin	Du 5 au 13 octobre 2026
Décision et avis d'octroi visés	Au plus tard le vendredi 16 octobre 2026
Signature du contrat et réunion de démarrage	Dans les 10 jours ouvrables suivant l'avis d'octroi
Réalisation du mandat de base	Douze (12) semaines suivant la réunion de démarrage
Rapport préliminaire	Au plus tard à la fin de la 9e semaine
Validation factuelle	Au cours des 10e et 11e semaines
Livrables finaux et présentation au CA	Au plus tard à la fin de la 12e semaine

L'Organisme se réserve le droit de modifier cet échéancier par addenda. Le mandat de base devrait être réalisé dans les douze (12) semaines suivant la réunion de démarrage. Le soumissionnaire doit présenter un calendrier détaillé par phase et par livrable, signaler toute contrainte prévisible et préciser les dépendances ainsi que la disponibilité requise du personnel de l'Organisme. Toute proposition d'un échéancier différent doit être clairement justifiée.

10. Profil et qualifications minimales

- Expérience démontrée en contrôle interne, gouvernance financière, gestion des risques ou audit de processus.
- Expérience auprès d'organismes sans but lucratif, d'organismes multisites ou d'entités financées par plusieurs bailleurs; l'expérience en Ontario constitue un atout.
- Chef de mandat possédant un titre professionnel de CPA ou une expérience équivalente clairement démontrée.
- Capacité de travailler en français; les livrables et présentations doivent être produits en français. La capacité bilingue constitue un atout.
- Indépendance réelle ou apparente à l'égard de l'Organisme et absence de conflit d'intérêts non gérable.
- Assurance responsabilité professionnelle adéquate et capacité à protéger des renseignements confidentiels.

11. Contenu obligatoire de la proposition

8. Lettre de présentation signée et identification légale du soumissionnaire.
9. Compréhension du contexte, des objectifs, des risques et des enjeux du mandat.
10. Méthodologie détaillée, portée des tests, échantillonnage, entrevues, validation et assurance qualité.
11. Plan de travail, calendrier, niveau d'effort et disponibilité de l'équipe.
12. Présentation des membres de l'équipe, rôles, curriculum vitae abrégés et expérience pertinente.
13. Trois mandats comparables, dont au moins deux références pouvant être contactées.
14. Description et exemples anonymisés de livrables comparables, lorsque disponibles.
15. Déclaration d'indépendance, conflits réels, potentiels ou apparents, et mesures d'atténuation proposées.
16. Proposition financière complète conformément à la section 12.
17. Hypothèses, exclusions, besoins d'accès et toute valeur ajoutée proposée.
18. Présentation, lorsque possible, de deux scénarios : une approche essentielle couvrant tous les objectifs prioritaires et une approche approfondie identifiant clairement les travaux additionnels, leur valeur ajoutée et leur coût distinct.

12. Proposition financière

Les prix doivent être exprimés en dollars canadiens, taxes en sus, et demeurer fermes pendant au moins 90 jours après la date limite de soumission.

- Honoraires forfaitaires du mandat de base, par phase et par livrable.
- Honoraires distincts pour chacune des options A à E.
- Taux horaires par catégorie de personnel pour tout travail autorisé hors portée.
- Estimation des heures par membre ou catégorie, déplacements et déboursés.
- Plafond des déboursés et règles d'autorisation préalable.
- Modalités de facturation liées à des jalons acceptés; aucune dépense additionnelle sans autorisation écrite.

Aucune enveloppe budgétaire maximale n'est divulguée. Le soumissionnaire doit proposer une portée proportionnée aux risques et présenter distinctement tout travail additionnel. Il doit également identifier les éléments pouvant être phasés ou ajustés sans compromettre l'indépendance et la qualité du diagnostic.

13. Évaluation des propositions

Seules les propositions substantiellement conformes seront évaluées. L'Organisme peut demander des clarifications, vérifier les références et convoquer les firmes les mieux classées à une entrevue.

Critère	Pondération
Compréhension du mandat et des enjeux	10
Méthodologie, rigueur des tests et qualité du plan de travail	20
Expérience de la firme et mandats comparables	15
Compétence, disponibilité et complémentarité de l'équipe	15
Qualité, utilité et transférabilité des livrables proposés	10
Prix et rapport qualité-prix du mandat de base	20
Valeur des services optionnels et transfert de connaissances	10
TOTAL	100

Le comité d'évaluation peut appliquer un seuil minimal de 70 % aux critères techniques avant l'ouverture ou la prise en compte du prix. Le contrat ne sera pas nécessairement attribué à la proposition la moins coûteuse, mais à celle offrant la meilleure valeur globale.

14. Questions et addendas

Toute question doit être transmise par écrit à la personne-ressource indiquée en page couverture au plus tard le 18 septembre 2026 à 16 h (heure de l'Est). Afin d'assurer l'équité, les soumissionnaires ne doivent pas communiquer directement avec d'autres administrateurs, employés ou représentants au sujet de l'appel d'offres.

Les réponses d'intérêt général seront communiquées à tous les soumissionnaires sous forme d'addenda, sans identifier l'auteur de la question, au plus tard le 25 septembre 2026. Il appartient aux soumissionnaires de tenir compte de tous les addendas.

15. Modalités de dépôt

- Transmission électronique en format PDF à : nathalie.drolet@lescompagnons.org
- Objet : « Proposition – CFL–FIN–2026–0801 – [Nom de la firme] ».
- La proposition technique et la proposition financière doivent être présentées dans deux fichiers PDF distincts.
- La proposition doit être reçue au plus tard le vendredi 2 octobre 2026 à 16 h (heure de l'Est). Toute proposition reçue après cette échéance pourra être rejetée.

16. Conditions de l'appel d'offres

- L'Organisme peut modifier, suspendre ou annuler le processus, accepter ou rejeter toute proposition, renoncer à une irrégularité mineure ou négocier avec un ou plusieurs soumissionnaires, sans obligation d'octroyer un contrat.
- Tous les coûts de préparation et de présentation d'une proposition sont assumés par le soumissionnaire.
- Les propositions deviennent des documents de travail de l'Organisme, sous réserve des obligations légales de confidentialité.
- Toute déclaration fausse ou trompeuse peut entraîner le rejet de la proposition ou la résiliation du contrat.
- L'octroi est conditionnel à la signature d'un contrat satisfaisant, à la vérification des références, aux assurances requises et aux approbations internes.

17. Conditions contractuelles essentielles

17.1 Confidentialité et protection des renseignements

La firme devra signer une entente de confidentialité, limiter l'accès aux seules personnes autorisées, appliquer des mesures de sécurité appropriées, signaler immédiatement tout incident et retourner ou détruire les renseignements selon les directives de l'Organisme. Aucun renseignement ne pourra être utilisé à d'autres fins ni transféré à un sous-traitant sans autorisation écrite.

17.2 Conflits d'intérêts et indépendance

La firme doit divulguer avant l'octroi, puis pendant le mandat, toute relation susceptible de compromettre ou de paraître compromettre son objectivité. Le CA déterminera si les mesures proposées sont suffisantes. La firme ne pourra auditer ses propres travaux d'implantation sans mécanisme d'indépendance approuvé par le CA.

17.3 Propriété et utilisation des livrables

Sous réserve des outils, méthodes et connaissances antérieurs de la firme, l'Organisme détiendra un droit perpétuel d'utiliser, reproduire, adapter et transmettre à ses bailleurs, auditeurs, conseillers et instances de gouvernance les livrables payés. Les conditions détaillées seront précisées au contrat.

17.4 Assurance qualité, corrections et acceptation

La firme demeure responsable de l'exactitude, de la cohérence et de la qualité professionnelle des livrables. Elle devra corriger, sans frais additionnels, les erreurs ou omissions qui relèvent de sa responsabilité. L'acceptation des livrables sera confirmée par le comité des finances ou son représentant désigné.

17.5 Sous-traitance et changement d'équipe

Aucune sous-traitance ni substitution d'un membre clé ne pourra être effectuée sans autorisation préalable écrite. La firme demeure entièrement responsable des travaux de ses sous-traitants.

17.6 Accès, conservation et sécurité

Les accès seront accordés selon le principe du moindre privilège, pour la durée nécessaire. La firme devra respecter les règles de l'Organisme relatives aux systèmes, aux locaux, aux dossiers et à la conservation documentaire.

17.7 Signalement des constats critiques

Tout indice sérieux de fraude, détournement, violation importante, faiblesse critique ou risque imminent doit être porté rapidement et confidentiellement à l'attention du président du comité des finances ou de la personne désignée, sans attendre le rapport final.

18. Documents pouvant être mis à disposition

- Politiques financières, procédures, matrices d'autorité et résolutions pertinentes du CA.
- Organigrammes, descriptions de poste et listes des accès autorisés.
- Budgets, rapports financiers, grands livres, journaux, rapprochements et dossiers de clôture sélectionnés.
- Registres des cartes, dépenses, remboursements, petite caisse, fournisseurs, contrats et achats.
- Ententes de financement, rapports aux bailleurs et rapports d'audit antérieurs pertinents.
- Échantillons de transactions et pièces justificatives, sous réserve des règles de confidentialité et de minimisation des données.

19. Réserve relative aux conseils professionnels

Le soumissionnaire doit identifier les domaines nécessitant un avis juridique, fiscal, informatique spécialisé ou une enquête distincte. Le mandat ne doit pas être interprété comme autorisant automatiquement de tels travaux.

20. Formulaire de déclaration du soumissionnaire

En déposant une proposition, le soumissionnaire confirme avoir lu l'appel d'offres et ses addendas, disposer de l'autorité nécessaire, accepter la validité de sa proposition pendant 90 jours et divulguer tous les conflits d'intérêts connus.

Nom légal de la firme	
Nom et titre du signataire	

autorisé	
Signature	
Date	
Conflits déclarés ou mention « Aucun »	