



*Vérificateur
Général*



Trois-Rivières



Rapport au conseil municipal
pour l'exercice terminé
le 31 décembre 2008

Présentation du logo du Vérificateur général :

Les trois crochets représentent les trois types de vérification effectuée par le Vérificateur général : la vérification financière, la vérification de conformité et la vérification d'optimisation des ressources.

Les trois ondulés symbolisent en même temps :

- les trois objectifs recherchés en optimisation des ressources : l'économie, l'efficience et l'efficacité ainsi que;
- la rivière Saint-Maurice qui, à la rencontre de deux îles principales, se divise en trois cours d'eau à l'embouchure du fleuve Saint-Laurent donnant ainsi le toponyme Trois-Rivières à la ville.



Ville de Trois-Rivières
1180, rue Royale, bureau 220
C.P. 368
Trois-Rivières (Québec)
G9A 5H3

Le 15 juin 2009

Conseil municipal
Ville de Trois-Rivières
1325, place de l'Hôtel-de-Ville, C.P. 368
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H3

OBJET : Rapport annuel 2008

Monsieur le Président,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (LRQ, chapitre C-19), j'ai l'honneur de transmettre au conseil le rapport annuel du Vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières, pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2008.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

Le Vérificateur général,

JYM/lt

Jean-Yves Martin, CGA

p.j.



Le Vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières

TABLE DES MATIÈRES

	Page
SOMMAIRE	I
INTRODUCTION	1
1. OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL	7
COMITÉ DE VÉRIFICATION	9
BUDGET INSUFFISANT	12
2. VÉRIFICATION FINANCIÈRE – VILLE DE TROIS-RIVIÈRES	15
3. VÉRIFICATION FINANCIÈRE – ORGANISMES MUNICIPAUX	33
4. VÉRIFICATION FINANCIÈRE – AUTRES ORGANISMES OU PERSONNES SUBVENTIONNÉS ...	51
5. VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ	59
6. VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES	65
FAITS SAILLANTS	67
VUE D'ENSEMBLE	71
MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	73
RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	75
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	103
ANNEXE A – OBJECTIFS DE VÉRIFICATION	105
ANNEXE B – RECOMMANDATIONS	106
7. SUIVI DES VÉRIFICATIONS ANTÉRIEURES	107
SUIVI DES RECOMMANDATIONS 2002	110
SUIVI DES RECOMMANDATIONS 2003	112
SUIVI DES RECOMMANDATIONS 2004	116
SUIVI DES RECOMMANDATIONS 2005	118
SUIVI DES RECOMMANDATIONS 2006	122
ANNEXES	126
8. RAPPORT DES ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL	141
ANNEXE A DISPOSITIONS DE LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES	155
ANNEXE B COMITÉ DE VÉRIFICATION	167



Sommaire du rapport



OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Comité de vérification

1.- Les comités de vérification jouent un rôle capital en matière de gouvernance parce que leur mission concourt à assurer davantage la qualité et l'intégrité des informations financières et de gestion qui sont primordiales à la bonne conduite d'une organisation.

2.- Depuis sa constitution en 2003, le comité s'est réuni seulement quatre fois. À mon avis, ce comité n'a pas joué son rôle, ni accompli le mandat que lui a confié le conseil, entre autres, celui de soutenir la fonction de vérification.

3.- Le comité de vérification, à titre de responsable de la surveillance et de la qualité de l'information financière, devrait me rencontrer pour discuter de mes recommandations et de leur mise en application ainsi que le vérificateur externe, qu'il devrait solliciter, pour recueillir ses commentaires et suggestions pour améliorer. Il devrait rencontrer

également les gestionnaires pour connaître les plans d'action qu'ils entendent suivre suite aux recommandations.

Budget insuffisant

4.- Aussi au premier chapitre, je reviens sur l'insuffisance de mes ressources budgétaires par rapport à l'étendue de mon mandat et j'avise la haute direction qu'il existe un risque important que ma vérification ne détecte pas des lacunes de gestion importantes qu'une étude plus approfondie pourrait révéler.

5.- Les crédits alloués au budget 2009 ont été fixés au seuil minimum prévu par la Loi, réduisant à 17 000 \$ l'enveloppe pour les honoraires professionnels.



VÉRIFICATION FINANCIÈRE DE LA VILLE

Attestation des états financiers consolidés

6.- Au deuxième chapitre, j'atteste que le rapport financier de la Ville de Trois-Rivières présente une image fidèle de la situation financière.



Sommaire du rapport

Analyse financière de la Ville

7.- Comme je l'ai proposé dans mon rapport 2006, j'ai analysé la Ville de Trois-Rivières sous l'aspect de *la viabilité, la vulnérabilité et la souplesse de sa santé financière*. Cette analyse rétrospective compare les données de la ville depuis la fusion en 2002 avec trois groupes de villes, soit : toutes les villes du Québec, les neuf grandes villes de sa classe et les quatre villes les plus comparables.

8.- Il en ressort que Trois-Rivières a connu une forte progression de sa richesse foncière uniformisée qui se situe quand même en deçà de celle des groupes de villes comparées.

9.- La hauteur de la dette est acceptable, mais sa progression mérite d'être surveillée parce que le conseil municipal ne s'est pas encore prononcé sur son plafond.



ORGANISMES MUNICIPAUX CONTRÔLÉS PAR LA VILLE

10.- Au chapitre 3, je rends compte de ma vérification financière des

organismes municipaux. J'ai émis un rapport sans réserve aux organismes suivants :

- Comité organisateur des fêtes du 375^e anniversaire de Trois-Rivières inc.;
- Corporation de développement culturel de Trois-Rivières;
- Corporation pour le développement de l'île St-Quentin;
- L'International de l'art vocal de Trois-Rivières;
- Société de transport de Trois-Rivières.

11.- J'ai remis un rapport avec réserve sur les états financiers de ces organismes :

- Société de développement économique de Trois-Rivières;
- Société protectrice des animaux de la Mauricie inc.;

Commentaires généraux

12.- À compter de 2009, je ne serai plus le vérificateur de deux organismes. En effet, la Société protectrice des animaux de la Mauricie (SPAM) et l'International de l'art vocal de Trois-Rivières (IAVTR) ne seront plus sous le contrôle de la ville. Leur conseil d'administration



Sommaire du rapport

devra donc nommer un autre vérificateur.

13.- Je constate une amélioration de leurs résultats financiers puisqu'ils ont tous réalisé un excédent de revenus sur les dépenses totalisant pour l'ensemble 2,1 millions \$. La ville leur a versé une contribution globale de 8,4 millions et les cautionne pour près de 7 millions.

14.- Je traite de chacun des organismes municipaux en résumant mon rapport de vérification et ajoutant mes commentaires ou les informations que j'estime opportun de souligner au conseil de la ville.

de Trois-Rivières, feront désormais partie de cette section en 2009.

17.- Seulement quatre organismes sur dix m'ont fourni des états financiers vérifiés pour l'exercice terminé en 2008. Quatre autres m'ont présenté des états financiers comportant une réserve dans le rapport du vérificateur parce qu'il n'a pas été possible de vérifier l'intégralité de leurs revenus.

18.- Le Festival de danse encore et le Mondial des amuseurs publics n'ont pas présenté de rapport vérifié tel que l'exige la Loi.



AUTRES ORGANISMES OU PERSONNES SUBVENTIONNÉS

15.- J'ai reçu toutes les informations nécessaires des autres organismes ou personnes morales non contrôlés par la ville et ayant reçu une subvention de 100 000 \$ ou plus.

16.- Il faut noter que la SPAM et IAVTR, aujourd'hui appelé Festivoix



VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ

Vérification du taux global

19.- Le taux global de taxation est conforme à la *Loi sur la fiscalité municipale*.

Vérification du traitement des élus

20.- Le traitement reçu par les élus municipaux pour 2008 est conforme à la *Loi sur le traitement des élus municipaux* et les montants déclarés



Sommaire du rapport

dans le rapport du Maire, le 3 novembre 2008, sont exacts.

Vérification des dépenses des élus

21.- À mon avis, à la lumière des documents que j'ai examinés et sur la foi des explications que j'ai reçues, les remboursements des dépenses aux élus ont été effectués conformément à la Loi et favorisaient les fins municipales.



VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

22.- Le chapitre 6 reproduit intégralement le rapport de la vérification d'optimisation des ressources, amorcée en 2007, concernant la Qualité du cadre de gouvernance et des différents outils de gestion. Ce rapport, déposé récemment au directeur général, porte sur les activités de l'année 2008 et a été complété le 30 avril dernier.

23.- Je souligne, dans ce rapport, la qualité des gestionnaires que j'ai rencontrés lors de sa réalisation. La Ville de Trois-Rivières peut compter

sur des employés compétents et engagés.

Résultats de ma vérification

24.- Bien que la planification stratégique soit reconnue comme un outil de gestion essentiel que d'autres villes utilisent, la Ville de Trois-Rivières ne s'est pas donné cet outil pour traduire concrètement et officiellement son devenir, les valeurs de gestion qu'elle préconise, des orientations stratégiques et d'objectifs à long terme, des plans d'actions pour chacune de ses unités administratives avec des objectifs spécifiques et des indicateurs de performance.

25.- Elle a plutôt préféré se donner, par la voix de son Maire, deux orientations principales dont l'une porte sur la création de la richesse et l'autre sur le service à la clientèle. Ces deux orientations ne furent pas précisées et chacun des gestionnaires a dû les interpréter pour se guider dans la gestion de ses priorités, la mobilisation du personnel et la gestion du changement.

26.- En l'absence d'une telle planification stratégique, j'ai cherché à en reconnaître, à l'intérieur du cadre de gouvernance de la ville, les principales composantes. À travers



Sommaire du rapport

les différentes activités municipales que j'ai étudiées, j'ai souvent constaté que des gestionnaires, avec l'appui du directeur général, avaient d'eux-mêmes, à l'intérieur de leurs directions, établi des orientations stratégiques, des axes d'intervention et des plans d'action.

27.- Il aurait, sans doute, été préférable que ces initiatives aient fait partie d'un plan d'ensemble corporatif à partir d'orientations générales et de valeurs organisationnelles adoptées par le conseil municipal. Elles auraient ainsi gagné en importance.

28.- De façon générale, les différents plans directeurs et politiques que la ville s'est donnés sont de qualité, et concourent, à leur façon, à atteindre les deux orientations principales.

29.- J'ai pris connaissance du plan d'action pour 2008 du comité des ressources humaines. Ce plan d'action est ambitieux et vise à doter la ville de politiques de gestion des ressources humaines dans des domaines aussi stratégiques que la gestion de la relève, l'amélioration continue de la santé et sécurité au travail et l'appréciation du rendement. À l'instar d'autres collègues, le directeur veut promouvoir à l'intérieur

de son service des valeurs organisationnelles.

30.- La planification à court terme des ressources financières ainsi que le suivi et le contrôle budgétaire sont bien effectués, mais il en est autrement de la planification financière à long terme.

31.- La Direction des finances n'a pas établi de planification financière à moyen et à long terme, où s'inscriraient tous les projets d'investissement. Son absence du comité de développement économique prive ce comité d'informations à caractère financier et de questionnement sur la rentabilité de certains projets d'investissement.

32.- La ville se doit d'accorder une place prépondérante à la saine gestion financière de ses affaires et je regrette qu'elle n'ait pas encore pris l'initiative d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques formelles de gestion financière. Ces politiques devraient aborder des sujets aussi importants que l'équilibre budgétaire, les sources de revenus, les équipements et les infrastructures, la gestion des fonds de réserve et leur utilisation, la gestion de la dette et de la trésorerie.



Sommaire du rapport

33.- La gestion des fonds publics mérite d'être bien encadrée et il y a lieu de se donner des règles officielles à suivre. La ville doit adopter des politiques de gestion financière pour encadrer l'ensemble de ses décisions à cet égard.

34.- J'ai noté que, l'implication des élus, dès le début du processus budgétaire par les différents groupes de travail, facilite de beaucoup l'appropriation du budget par le conseil municipal, permet à ce dernier de l'approuver en toute connaissance de cause et de jouer ainsi pleinement son rôle de représentant de la population.

35.- Parmi les différents documents dont j'ai pris connaissance sur le processus budgétaire, ceux de la Direction des travaux publics ont attiré mon attention par leur qualité. Le document intitulé « Budget 2009 Travaux publics » préparé par l'équipe des travaux publics démontre une connaissance pointue de chacune des activités de ce service et contient des données de gestion de qualité sur le coût et la quantité des services rendus.

36.- Le travail accompli par le comité de déneigement mérite d'être souligné et la ville devrait donner suite au

consensus obtenu en adoptant une politique afin de fixer des règles claires et précises.

37.- La reddition de comptes et l'imputabilité des gestionnaires se fait notamment par l'établissement des objectifs de chacune des directions et leur degré d'avancement. La palme d'or revient à la Direction arts et culture qui, par son rapport annuel, fait une reddition de comptes remarquable que d'autres services auraient intérêt à suivre.

38.- La ville doit mettre en œuvre un processus de reddition de comptes en regard des objectifs fixés, des ressources utilisées et des résultats obtenus pour elle-même en faveur de ses contribuables et pour les divers paliers de sa structure organisationnelle.



SUIVI DES VÉRIFICATIONS ANTÉRIEURES

39.- Le chapitre 7 concerne le suivi de mes recommandations antérieures. Puisque je quitte cette année, j'ai récapitulé toutes les recommandations



Sommaire du rapport

que j'ai formulées depuis le début de mon mandat, en mentionnant celles qui ont été appliquées et insistant sur celles qui n'ont pas été suivies.

40.- Depuis mon premier rapport, j'ai formulé 110 recommandations dont 77 ont été suivies, soit une proportion de 70 %. Seulement trois de mes seize recommandations 2006 ont été suivies.

41.- J'invite le conseil à prendre connaissance des progrès accomplis depuis le début par les diverses entités ainsi que des actions qu'il reste à entreprendre.



RAPPORT DES ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

42.- Parmi les valeurs de gestion que je privilégie, il y a celle de la reddition de comptes. Dans cette partie de mon rapport annuel, je rends compte de mes activités et fait état de la vérification de mes comptes par le vérificateur externe désigné par le conseil municipal.

43.- Vous y trouverez des informations sur l'étendue de mon mandat, mes objectifs, mon plan d'action, la liste de ceux qui m'ont conseillé et assisté, la répartition des heures de travail et l'état des crédits et dépenses pour l'exercice 2008 qui totalisent 275 147 \$.



44.- Les dispositions de la *Loi sur les cités et villes* régissant les activités du Vérificateur général sont reproduites à l'annexe « A ».



45.- Le texte de la résolution de constitution du comité de vérification se retrouve à l'annexe « B ».



INTRODUCTION



Introduction

L'institution que représente le Vérificateur général contribue à rassurer le conseil municipal et les contribuables de la saine gestion des deniers publics et vise à donner à l'organisation une assurance supplémentaire sur la maîtrise de ses opérations. Par ses travaux de vérification et ses recommandations sur l'économie, l'efficacité et l'efficacité, il apporte une valeur ajoutée à l'organisation municipale.



Les contribuables confient des sommes importantes à l'administration municipale qui doit, en retour, s'assurer que la municipalité fournisse la meilleure valeur possible en contrepartie de l'argent dépensé. La simple démonstration de saine gestion ne suffit plus; les citoyens veulent avoir **des outils de reddition de comptes** pour les aider à porter un jugement sur la qualité de leur administration. La mission du Vérificateur général rejoint cette préoccupation.



À chaque année, il dépose son rapport au Président du conseil municipal constatant les résultats de sa vérification portant sur l'année précédente en y indiquant tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner. Le présent rapport couvre l'exercice terminé le 31 décembre 2008.

Pour mener à bien ses travaux, le Vérificateur général s'appuie sur les normes de vérification généralement reconnues et sur les principes comptables reconnus du Canada.

Dans les pages qui suivent, au *premier chapitre*, il exprime son opinion sur deux sujets : il examine le travail du comité de vérification et rappelle le rôle important que le conseil lui a confié pour soutenir la fonction de vérification. Sa seconde opinion concerne l'insuffisance du budget mis à sa disposition.

Le *deuxième chapitre* rend compte de la vérification financière de la Ville de Trois-Rivières pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008. Pour terminer son mandat, il analyse la santé financière de la ville en s'inspirant du modèle développé par l'Institut canadien des comptables agréés à l'intention des gouvernements supérieurs.

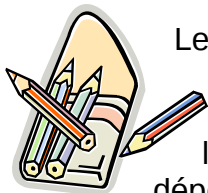


Introduction

Le *chapitre 3* porte sur la vérification financière des organismes municipaux qui sont contrôlés par la ville et qui font aussi partie de son périmètre comptable. Pour chacun, il décrit le mandat, résume certains aspects financiers et, pour terminer, ajoute ses commentaires.



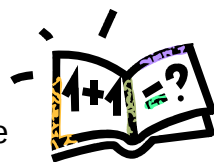
Le *chapitre 4* concerne toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$. Ces organismes, conformément à l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*, sont tenus de faire vérifier leurs états financiers; leur vérificateur doit transmettre au Vérificateur général tous les documents qu'il demande. Il s'agit de s'assurer que le bénéficiaire utilise la subvention versée aux fins municipales déterminées par le conseil.



Le *chapitre 5* porte sur la vérification de la conformité effectuée souvent, parallèlement, à la vérification financière. Notamment, il fait état du résultat de la vérification du taux global de taxation, de la rémunération des élus ainsi que des remboursements des dépenses réclamées par les élus.

Le *chapitre 6* reproduit intégralement le rapport de la vérification d'optimisation des ressources, amorcée en 2007, concernant la Qualité du cadre de gouvernance et des différents outils de gestion. Ce rapport porte sur les activités de l'année 2008 et a été complété le 30 avril dernier. Les résultats sont validés auprès des gestionnaires et leurs commentaires y sont reproduits.

Au 7^e *chapitre*, il fait le suivi des recommandations émises dans ses rapports précédents. Les résultats du degré d'application de ses recommandations sont compilés et les conclusions tirées sur les progrès réalisés. Considérant que c'est un rapport de fin de mandat, il a jugé utile d'insérer toutes les recommandations formulées depuis le début de la fonction pour évaluer le chemin parcouru.



Enfin, au *dernier chapitre*, le 8^e, il rend compte de l'utilisation des ressources mises à sa disposition et dépose son rapport annuel d'activités. Le rapport du vérificateur externe chargé d'examiner ses comptes pour l'année 2008 y est inséré.



Introduction

Les lacunes soulevées par le Vérificateur général et ses recommandations ne doivent pas être considérées comme un désaveu à l'endroit de l'administration municipale, mais plutôt comme des opportunités d'améliorer la qualité de la gestion des fonds publics.



Le Vérificateur général est heureux de souligner la compétence et le dévouement des gestionnaires, des employés de la ville et de ses organismes et il profite de l'occasion pour remercier toutes les personnes qui ont collaboré à la réalisation de ses travaux.



OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL



Observations du Vérificateur général

COMITÉ DE VÉRIFICATION

*Nécessité de
mécanismes de
contrôle*

1.1 Les élus et les élus ont l'obligation d'exercer les contrôles nécessaires pour s'assurer que les fonds publics mis à leur disposition soient gérés correctement. Comme le conseil délègue à l'administration la gestion des fonds, il faut établir des mécanismes pour exercer ces contrôles et le Vérificateur général fait partie de ces mécanismes de contrôle.

*Constitution
d'un comité de
vérification*

1.2 Le conseil municipal de la Ville de Trois-Rivières, par la résolution C-2003-721, a donné, au comité de vérification, le mandat de soutenir la fonction de vérification. En vertu de son rôle d'intermédiaire, le comité prend connaissance des objectifs et des orientations du vérificateur général et du vérificateur externe, de leurs plans de vérification et de leurs rapports remis au conseil.

*Mandat du
comité*

1.3 Le comité a pour mandat de formuler, à l'intention du conseil, des commentaires et des recommandations au sujet de la fonction de vérification à la ville. Il donne également son avis au conseil avant la nomination d'une personne au poste de vérificateur général ainsi qu'avant la désignation des vérificateurs externes.



Le problème

1.4 Malgré les dispositions qui le prévoient, le conseil n'a jamais demandé l'avis du comité de vérification et, de plus, les membres de ce comité ne se sont pas réunis depuis le 12 juin 2006. En fait, depuis sa constitution en septembre 2003, le comité s'est réuni quatre fois. À mon avis, le comité de vérification n'a pas joué son rôle, ni accompli le mandat que lui a confié le conseil.

1.5 Les scandales financiers, dans le secteur privé, ont conduit les comités de vérification à jouer un rôle élargi. En effet,



Observations du Vérificateur général

on souhaite dorénavant qu'un sous-groupe du conseil d'administration, ayant les compétences appropriées, se dédie à la surveillance de l'administration. Les comités suivent de près la production de l'information financière. Ils veillent également à ce qu'une information adéquate soit produite pour appuyer les décisions des conseils d'administration.

Rôle du comité en matière de gouvernance

1.6 Comme la qualité et l'intégrité des informations financières et de gestion sont primordiales pour la bonne conduite d'une organisation, les comités de vérification jouent un rôle capital en matière de gouvernance. De plus, ils exercent une surveillance accrue des contrôles internes et de la gestion du risque. L'élargissement du rôle du comité de vérification vise à assurer une saine gestion des fonds mis à la disposition de l'administration.

Rôle élargi

1.7 Depuis 2002, l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) a publié de nouvelles normes pour encadrer la vérification des états financiers en attribuant un rôle élargi aux comités de vérification.

Responsable de la surveillance du processus d'information financière

1.8 Premièrement, afin de respecter la nouvelle norme de l'ICCA, contenue dans le chapitre 5751 « *Communications avec les responsables de la surveillance du processus d'information financière* », le comité de vérification doit être mandaté pour surveiller la qualité du rapport financier de la ville, appuyé en cela par les vérificateurs. Il peut jouer un rôle important dans le processus de planification de la vérification en indiquant les sujets de préoccupation dont le vérificateur général et le vérificateur externe doivent tenir compte lorsque sera entreprise leur mission ou toute autre information qu'il juge importante sur la Ville de Trois-Rivières.





Observations du Vérificateur général

*Rencontre avec
le vérificateur
général*

1.9 Deuxièmement, le comité a, par son mandat actuel, la liberté de m'entendre sur mon rapport annuel sans toutefois avoir de mandat spécifique à ce sujet. Mes rapports seront toujours déposés au conseil municipal mais l'ajout, au mandat du comité de vérification, d'un volet de surveillance de la gestion de la ville forcera ce comité à me rencontrer automatiquement pour discuter de mes vérifications et notamment des résultats des vérifications d'optimisation des ressources (VOR).

*Rencontre avec
le vérificateur
externe*

1.10 Troisièmement, le comité, qui a aussi le même mandat avec le vérificateur externe, devrait insister pour connaître ses constatations suite à sa vérification et demander ses commentaires et suggestions pour améliorer la gestion. Même si la vérification financière est conçue dans le but d'émettre une opinion sur les états financiers, il a certainement relevé des points perfectibles en effectuant sa vérification qui apporteraient une valeur ajoutée à son travail. Ne pas solliciter son opinion ferme la porte à un processus d'amélioration qu'il serait facile de mettre en place.

*Rencontre avec
les gestionnaires*

1.11 Le comité de vérification ne devrait pas se limiter à nous entendre pour remplir son nouveau mandat de surveillance de la gestion des fonds. Il devrait demander aux gestionnaires de s'expliquer sur les résultats de nos vérifications et discuter avec eux. Que pensent-ils des recommandations? Ont-ils l'intention de les suivre, et quand? Ou encore, ont-ils des suggestions à faire ou veulent-ils pousser plus loin le questionnement en ce qui concerne les solutions?



*Rapport au
conseil*

1.12 Le comité, par ces rencontres, recueillerait le point de vue des gestionnaires. Par la suite, il s'acquitterait de ce nouveau mandat en faisant des recommandations au conseil sur chacun des sujets abordés lors de ces discussions dans le but de donner suite aux points d'amélioration proposés dans nos rapports de vérification.



Observations du Vérificateur général

BUDGET INSUFFISANT

Évaluation des risques

1.13 Le Vérificateur général se doit de bien identifier et d'évaluer les risques importants qui pourraient affecter l'accomplissement de sa mission et la réalisation de ses objectifs. Un des facteurs importants, qui augmente le niveau des risques, demeure l'insuffisance de ses ressources pour accomplir sa mission. Il doit aviser la haute direction qu'il existe un risque important que sa vérification ne couvre pas toutes les lacunes de systèmes et de gestion qu'une étude plus approfondie pourrait révéler.

Limite des crédits budgétaires



1.14 Au budget 2009, les crédits alloués au Vérificateur général ont été réduits au minimum prévu par la Loi, soit 274 000 \$, inférieur de 1 000 \$ par rapport à 2008. Un tel budget lui permet de fournir seulement 1 655 heures de vérification, ce qui est nettement insuffisant. S'en tenant à ce seuil, il dispose d'un montant disponible de 17 000 \$ (34 000 \$ en 2004) en honoraires professionnels pour couvrir les obligations de sa charge et retenir les services d'expertises externes.

1.15 Seulement six mandats de vérification d'optimisation des ressources ont été réalisés depuis son entrée en fonction, alors que 30 projets avaient été identifiés comme potentiellement intéressants au départ. En retenant l'expertise externe appropriée, le Vérificateur général confirme ainsi ses opinions, obtient plus de crédibilité des vérifiés et des lecteurs et augmente la potentialité de se prononcer sur différents sujets.

Prestation de travail additionnel

1.16 Une hausse de la partie du budget consacré aux honoraires professionnels permettrait d'effectuer annuellement des mandats d'optimisation des ressources supplémentaires et ainsi couvrir tous les services de la ville sur une période



Observations du Vérificateur général

pluriannuelle raisonnable. De plus, avec les autres vérificateurs généraux, il pourrait partager davantage des programmes de vérification et réaliser des mandats de vérification en commun.

Conclusion

1.17 La fonction de Vérificateur général doit permettre de rassurer les membres du conseil et les contribuables en lui confiant le mandat de vérifier, en toute indépendance et objectivité. Pour jouer ce rôle important, le conseil doit lui donner les moyens suffisants pour retenir les ressources nécessaires au bon accomplissement de son mandat.





VÉRIFICATION FINANCIÈRE

VILLE DE TROIS-RIVIÈRES

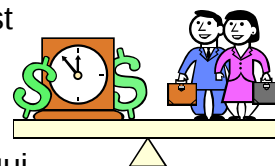


Vérification financière Ville de Trois-Rivières

RAPPORT SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE

Deux
vérificateurs

2.1 En plus du Vérificateur général qui est tenu de vérifier les états financiers de la ville et d'émettre un rapport de vérification, le conseil municipal nommé, en vertu de la *Loi sur les cités et villes*, un vérificateur externe qui doit jouer le même rôle en matière de vérification financière. Il va de soi que le vérificateur externe et le vérificateur général coordonnent leurs travaux de vérification afin d'en optimiser la portée.



Certificat de
vérification

2.2 J'ai remis un rapport sans réserve à la suite de ma vérification des états financiers consolidés de la Ville de Trois-Rivières car, à mon avis, ils donnent, à tous égards importants, une image fidèle de la situation financière de la ville au 31 décembre 2008 ainsi que les résultats de ses activités et de l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date, selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

2.3 À compter de l'exercice 2009, la ville appliquera de nouvelles normes en matière de présentation des immobilisations, conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public. Cette modification de méthode comptable sera appliquée prospectivement et n'aura aucun impact sur l'excédent accumulé de l'exercice.

2.4 Concernant les fonds de pension à prestation déterminée, la mesure d'allègement prévue pour réduire l'impact de la fluctuation du rendement de ces fonds sera applicable à l'exercice 2009. La valeur des actifs aux états consolidés à la fin de l'exercice 2008 totalise 190 millions \$. À la même date, à titre d'avantages sociaux futurs, la ville présentait à son bilan un passif net aux livres de 10,6 millions \$.



Vérification financière Ville de Trois-Rivières

ANALYSES FINANCIÈRES

2.5 Étant donné que je présente mon dernier rapport annuel au conseil municipal à titre de Vérificateur général, j'ai cru bon réaliser une analyse rétrospective de la situation financière de la ville pour les années 2002 à 2008 et de l'informer des résultats. Comme modèle de reddition de comptes, j'ai retenu celui développé par l'Institut canadien des comptables agréés à l'intention des gouvernements supérieurs qui met l'accent sur trois aspects primordiaux de la santé financière d'une ville : *sa viabilité, sa souplesse et sa vulnérabilité.*



2.6 J'avais aussi rappelé ces trois aspects dans mon rapport 2006 au chapitre 6 traitant de la gestion de la dette. Ce modèle de reddition de comptes est repris au chapitre 6 du présent rapport où je recommande, entre autres, à la ville d'adopter des politiques de gestion financière pour encadrer l'ensemble de ses décisions financières sous l'éclairage de ces trois principes de gouvernance.

2.7 J'ai compilé les budgets adoptés par la ville de 2002 à 2008 pour les comparer, par la suite, à ceux de l'ensemble des municipalités du Québec, à ceux des neuf villes de sa classe (plus de 100 000 habitants) et à ceux de quatre villes que j'ai jugées plus comparables à la Ville de Trois-Rivières, soit Gatineau, Sherbrooke, Lévis et Saguenay. Évidemment toute comparaison comporte des risques d'erreurs d'interprétation, mais se comparer à nous-mêmes et à nos semblables, peut aider le conseil à fixer les cibles à atteindre.

2.8 Les données utilisées pour établir cette analyse proviennent des différentes banques d'informations du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire.



Vérification financière Ville de Trois-Rivières

RICHESSSE FONCIÈRE UNIFORMISÉE

2.9 La richesse foncière uniformisée (RFU) est une donnée importante parce qu'elle constitue la base de la majorité des revenus fiscaux d'une ville. J'ai relevé la RFU de la Ville de Trois-Rivières pour les années 2002 à 2008 et je l'ai comparée, pour les mêmes années, à celle des autres villes regroupées tel que mentionné ci-dessus.

*Définition de la
richesse foncière
uniformisée*

2.10 La RFU permet de mesurer et comparer la capacité de générer des revenus des municipalités. Elle comprend l'évaluation uniformisée de tous les immeubles imposables de la municipalité, l'évaluation uniformisée totale ou partielle de certains immeubles non imposables à l'égard desquels sont versés des paiements tenant lieu de taxes municipales et l'évaluation équivalente à la capitalisation des paiements tenant lieu de taxes perçues à l'égard de certains ouvrages destinés à la production d'électricité (art. 222 LFM).



2.11 Selon les données relevées, la RFU de la Ville de Trois-Rivières est passée de 4,5 milliards \$ en 2002 à 6,4 milliards \$ en 2008, soit une augmentation de 55 %.



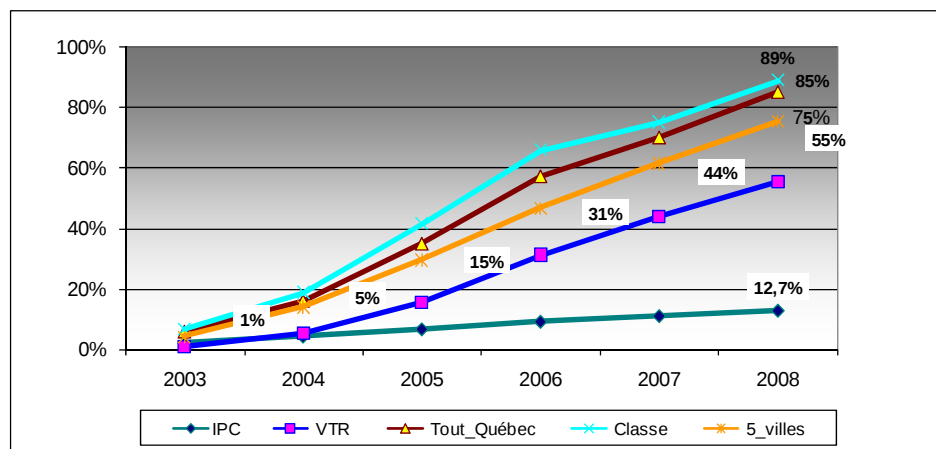
Vérification financière Ville de Trois-Rivières



RFU de la Ville de Trois-Rivières

Année	Données en millions \$	Hausse en %
2002	4 472 \$	
2003	4 508 \$	0,8 %
2004	4 702 \$	5,1 %
2005	5 155 \$	15,3 %
2006	5 864 \$	31,1 %
2007	6 429 \$	43,8 %
2008	6 947 \$	55,3 %

A - PROGRESSION DE LA RICHESSE FONCIÈRE UNIFORMISÉE



2.12 Avec les données de la RFU des comparables, j'ajoute, pour la même période, l'indice des prix à la consommation du Québec. L'indice est passé de 98 à la fin de l'année 2001 à 110,4 à la fin de 2007, en hausse de 12,7 %. (2002 = 100 %). Dans d'autres tableaux, j'ajouterai quelquefois la progression de l'indice pour des fins de comparaison.



Vérification financière Ville de Trois-Rivières

Commentaires sur la RFU

2.13 Le premier tableau montre que Trois-Rivières a connu une forte croissance de sa RFU de 55 %; toutefois moindre que les autres groupes. Cette croissance s'établissait à 85 % pour l'ensemble des villes du Québec, à 89 % pour les villes de sa classe et à 75 % pour les villes les plus comparables.

Viabilité

Viabilité

2.14 Une ville est viable lorsqu'elle peut maintenir les services qu'elle offre et s'acquitter de ses obligations courantes, comme celles qu'elle a envers ses créanciers, sans devoir déclarer un déficit et ainsi accroître son endettement. Les trois indicateurs de la viabilité financière sont : *l'importance de l'endettement, l'équilibre budgétaire et l'importance de ses dépenses en immobilisations.*

2.15 Le premier indicateur concerne l'endettement total net à long terme à l'ensemble (ETNLTE). Cet endettement exclut toute dette dont le paiement est assumé par des tiers ou une partie de la population seulement ou par des montants déjà accumulés pour la rembourser. C'est donc la dette qui est assumée par l'ensemble des citoyens.

2.16 Cette distinction est présente dans les rapports financiers seulement depuis 2003; pour cette raison les montants à la fin de 2002 ne sont pas disponibles. La distinction est importante considérant qu'une ville en développement peut être pourvue de taxes d'améliorations locales dont l'effet n'alourdit pas le fardeau de l'ensemble des contribuables.

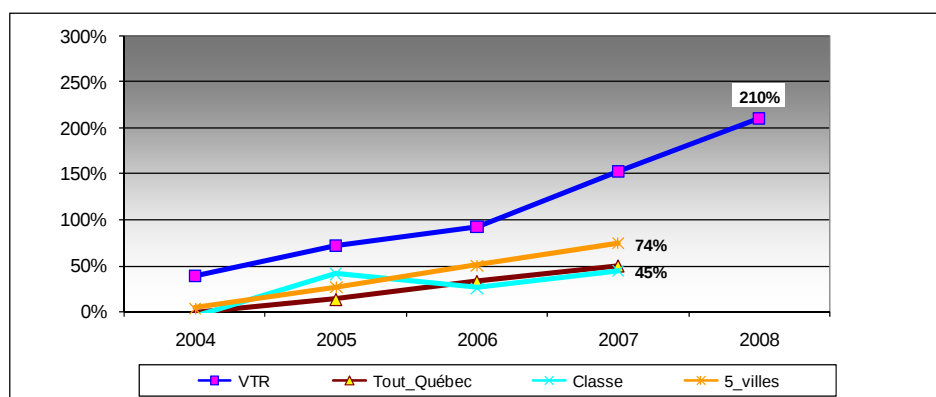


Vérification financière Ville de Trois-Rivières

ÉTAT DE LA VILLE DE TROIS-RIVIÈRES SELON LES RAPPORTS FINANCIERS

Année	Données \$	Hausse en %
2003	66 122 928 \$	
2004	91 922 756 \$	39 %
2005	113 772 184 \$	72 %
2006	127 425 534 \$	93 %
2007	167 146 708 \$	153 %
2008	205 200 511 \$	210 %

B - PROGRESSION DE L'ENDETTEMENT TOTAL NET À LONG TERME



2.17 Même s'il est trop tôt pour inclure les données des villes comparables, les états financiers à la fin de 2008 n'étant pas disponibles, on constate que Trois-Rivières connaît une progression supérieure aux autres. Précisons que la croissance du taux est normale parce que la dette à l'ensemble des anciennes villes est, depuis la fusion, exclue étant devenue à la charge d'une partie de la ville seulement. Si j'inclus dans la progression la dette des anciennes villes, pour Trois-Rivières seulement, le taux de croissance diminue à 145 %, mais reste

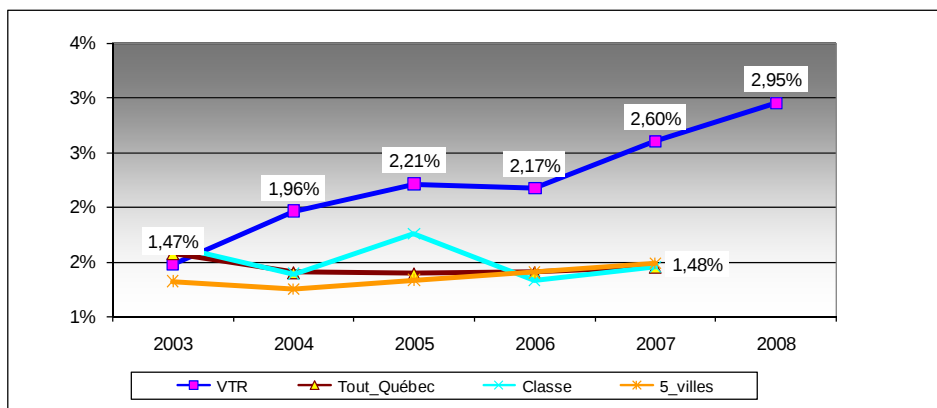


Vérification financière Ville de Trois-Rivières

quand même le double des autres villes. Au 1^{er} janvier 2002, la dette des anciennes villes, qui totalisait 101,6 millions \$, s'établit maintenant à 39 millions \$ au 31 décembre 2008.

2.18 À mon avis, la hauteur de la dette de la Ville de Trois-Rivières n'est pas inquiétante, mais considérant que le conseil n'a pas déterminé de plafond, ni annuel, ni à long terme, sa progression doit être surveillée. Pour améliorer la comparaison, j'ai mesuré dans le tableau suivant, la dette (ETNLTE) par rapport à la RFU pour relativiser son poids par 100 \$ dollars d'évaluation.

C - TABLEAU DU TAUX ANNUEL D'ENDETTEMENT TOTAL NET LT PAR RAPPORT À LA RICHESSE FONCIÈRE UNIFORMISÉE



2.19 Le taux pour Trois-Rivières est passé de 2,17 \$ par 100 \$ en 2005 à 2,95 \$ au 31 décembre 2008. Évidemment, le diviseur, soit la valeur d'une même maison, est beaucoup plus élevé dans les grands centres, ce qui permet de présenter un taux beaucoup plus bas. La part de la dette de chaque propriétaire s'établit donc à près de 3 % de la valeur imposable de sa propriété.



Vérification financière Ville de Trois-Rivières

2.20 Autres informations concernant la viabilité; la liquidité de la ville a diminué de 10 millions cette année simplement parce qu'elle finance temporairement 20 millions de dépenses de règlements d'emprunt comparativement à 10 millions \$ en 2007. À mon avis, la ville ne connaît aucun problème de liquidité.

2.21 L'autre question concernant la viabilité de la ville, est sa capacité d'équilibrer ses budgets futurs. Je n'ai trouvé aucune raison de mettre en doute cette capacité mais je n'ai pas non plus d'informations pour le prouver. La ville dispose toutefois d'un budget sommaire *pro forma* pour les cinq prochaines années, que je n'ai pas vérifié, mais qui la rassure sur ce point.

2.22 En conclusion, il ne fait aucun doute que la santé financière de la ville est viable, autant elle a augmenté son offre de services, autant elle pourra les diminuer si des services de base sont mis en cause. Afin de s'en assurer davantage, j'ai recommandé dans mon chapitre 6, une planification financière à long terme qui devrait être acceptée par le conseil.

Vulnérabilité

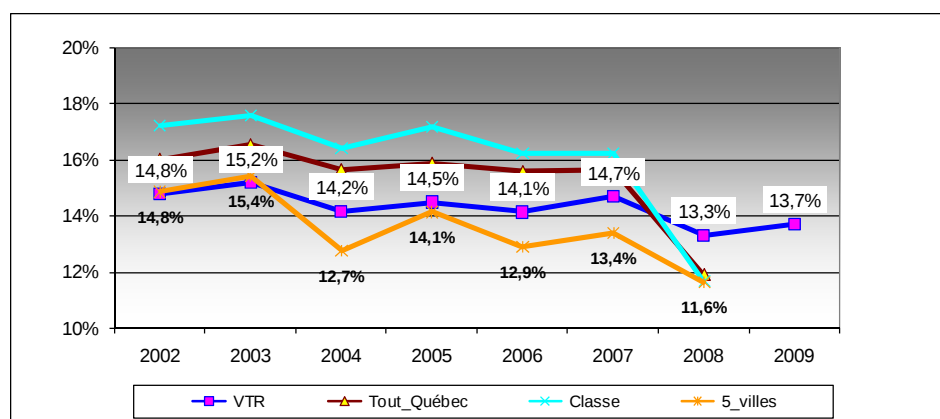
Vulnérabilité

2.23 La vulnérabilité se mesure par le degré de dépendance d'une ville à l'égard des sources de fonds extérieurs qu'elle ne maîtrise pas. Il peut s'agir de transferts financiers d'un autre ordre de gouvernement ou de compensation tenant lieu de taxes. La proportion de ces revenus par rapport aux revenus totaux exprime le degré de dépendance; un ratio faible est favorable parce qu'il démontre une plus grande autonomie.



Vérification financière Ville de Trois-Rivières

D - POIDS DES SOURCES DE FONDS EXTERNES PAR RAPPORT AUX REVENUS TOTAUX



Moyenne	VTR	Tout le Québec	Classe	5 villes
2002 à 2008	14,3 %	15,2 %	15,9 %	13,5 %

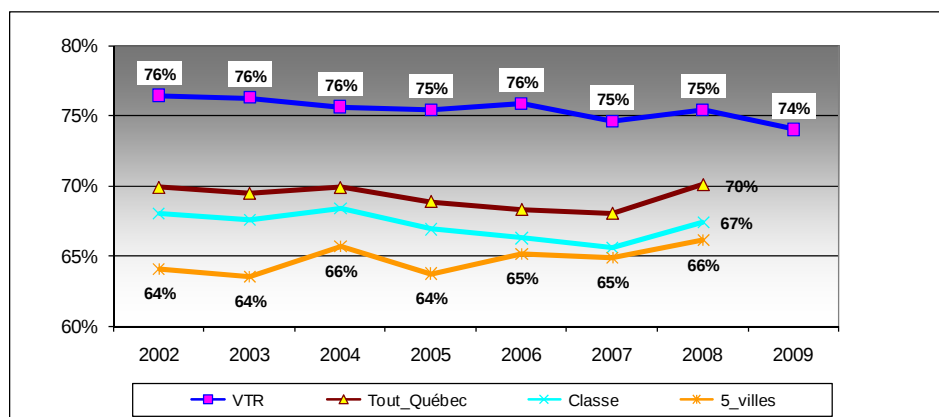
2.24 Comme le démontre le tableau, les données sont assez comparables, le ratio de Trois-Rivières étant le plus régulier, sauf qu'il est en hausse à la fin pendant qu'il baisse dans les autres villes. Trois-Rivières, au budget 2009, présente des revenus de compensations tenant lieu de taxes de 13,4 millions \$ qui, additionnés aux revenus de transferts de 13,2 millions \$, totalisent 26,6 millions \$, soit 13,7 % des revenus totaux de 194 millions \$. Les revenus de transfert ont moins progressé que les autres revenus parce qu'ils étaient plus importants le lendemain de la fusion.



Vérification financière Ville de Trois-Rivières

2.25 La Ville de Trois-Rivières n'est pas plus vulnérable que les autres villes du Québec. Comme toutes les autres villes, elle puise un fort pourcentage de ses revenus dans sa richesse foncière. La fusion a permis de solidifier sa richesse foncière en la diversifiant et étendant son territoire formé de six villes, faut-il le rappeler. Le poids des revenus de taxes a diminué de deux points depuis 2002, passant de 76 % à 74 % au budget 2009, ce qui va dans le sens contraire des comparables qui sont, depuis 2002, toujours sous le seuil de 70 %.

E- POIDS DES REVENUS DE TAXES PAR RAPPORT AUX REVENUS TOTAUX



2.26 En conclusion, comme toutes les autres villes, Trois-Rivières tire la majorité de ses revenus de ses impôts fonciers. Aussitôt que les gouvernements supérieurs leur transfèrent de nouvelles responsabilités ou qu'elles font face à une hausse de services, elles n'ont pas d'autre choix que de se tourner vers le champ d'imposition foncier, qui risque, avec le temps, de devenir saturé, pouvant les rendre vulnérables.



Vérification financière Ville de Trois-Rivières

Souplesse

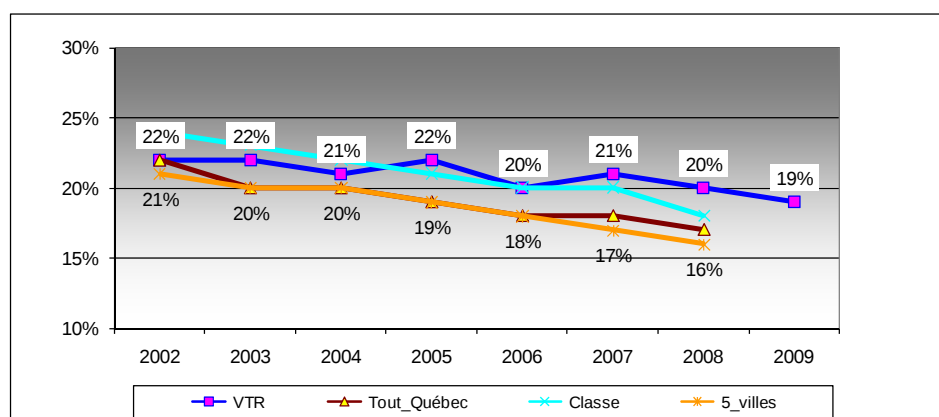
Souplesse

2.27 La souplesse signifie qu'une ville a une marge de manœuvre lui permettant d'accroître ses ressources financières en vue de faire face à la croissance de ses engagements financiers; la prestation de services additionnels. Les quatre éléments retenus pour mesurer la souplesse financière sont : *le fardeau du service de la dette, l'effort fiscal, l'importance des dépenses en immobilisations et l'importance du surplus accumulé.*

2.28 Au 31 décembre 2008, la Ville de Trois-Rivières possédait un surplus accumulé confortable de 20 millions \$ qui se compare à celui des villes de sa catégorie. Au bilan consolidé au 31 décembre 2007, il se situait à 8,3 % des revenus et augmentait à 9 % en 2008.

2.29 Concernant le fardeau de la dette, comme le démontre le tableau F ci-dessous, le service de la dette occupe de moins en moins d'importance au budget. En 2009, le budget adopté présente un service de la dette de 32 millions \$ par rapport à un budget total de 196 millions \$, soit 19 % (20 % en 2008). Malgré que la dette croisse d'année en année, la baisse des taux d'intérêt permet de diminuer le poids du service de la dette sur le budget. Il faut toutefois noter que ce poids diminue davantage dans les villes comparables dont la moyenne s'établissait à 16 % du budget total en 2008.

F – POIDS DU SERVICE DE LA DETTE AU BUDGET

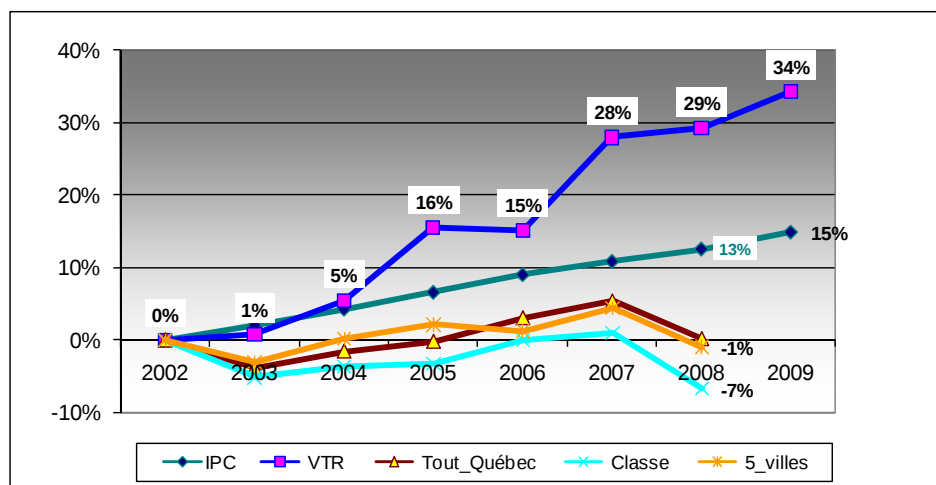




Vérification financière Ville de Trois-Rivières

2.30 Le tableau suivant démontre parfaitement que le service de la dette a connu une croissance depuis 2002 et c'est normal parce que la hauteur de la dette respective des anciennes villes comportait de grands écarts. Toutefois, je constate que le poids du service de la dette au budget 2008 est inférieur à celui de 2002, pour toutes les villes comparables, alors qu'à Trois-Rivières, il a augmenté de 29 %.

G – CROISSANCE DU SERVICE DE LA DETTE AU BUDGET



2.31 Traitons maintenant de l'aspect fiscal. J'ai puisé les données du prochain tableau « la charge fiscale moyenne » sur le site Internet du ministère des Affaires municipales. C'est le résultat de l'évaluation moyenne uniformisée des résidences d'un logement (sauf condo), multipliée par le taux global de taxation uniformisé (TGTU) divisé par 100.

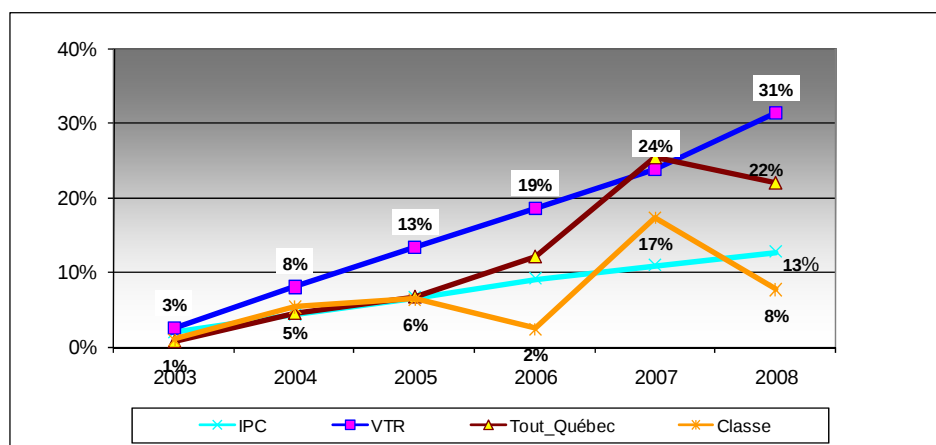
2.32 Le TGTU est obtenu en divisant le montant des revenus admissibles aux fins de calcul du taux global, par l'évaluation uniformisée des immeubles imposables ayant servi à établir les revenus de la taxe foncière générale, multiplié par 100.



Vérification financière Ville de Trois-Rivières

Année	Ville de Trois-Rivières		Charge fiscale moyenne		
	Résidence moyenne uniformisée	Taux global de taxation uniformisé	VTR	Tout le Québec	Classe
2002	78 897 \$	2,1829	1 722 \$	1 842 \$	2 487 \$
2003	79 279 \$	2,2273	1 766 \$	1 854 \$	2 512 \$
2004	82 244 \$	2,2644	1 862 \$	1 924 \$	2 621 \$
2005	89 180 \$	2,1894	1 953 \$	1 965 \$	2 645 \$
2006	98 963 \$	2,0644	2 043 \$	2 064 \$	2 547 \$
2007	113 620 \$	1,8770	2 133 \$	2 309 \$	2 917 \$
2008	121 180 \$	1,8678	2 263 \$	2 247 \$	2 679 \$
Hausse %	53,6 %	14,4 %	31,4 %	22,0 %	7,7 %

H - PROGRESSION DE LA CHARGE FISCALE MOYENNE



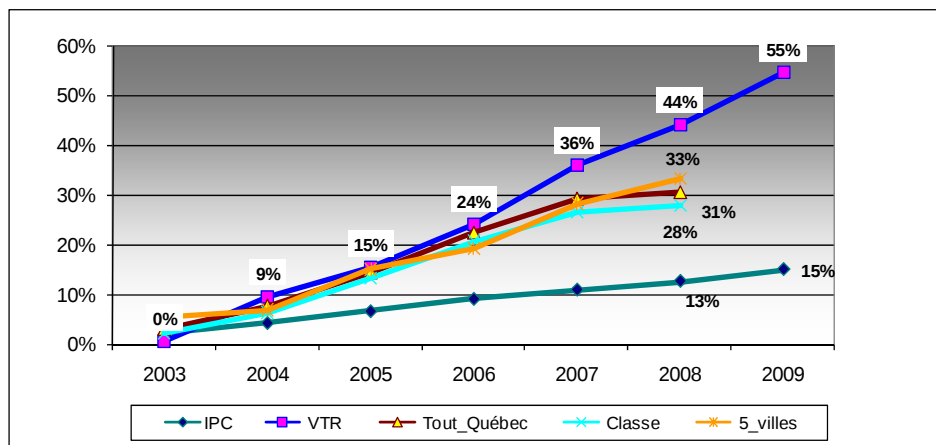
2.33 Je note, pour Trois-Rivières, un taux d'augmentation supérieur à toutes les municipalités du Québec et à celles de sa classe. La hausse de la charge fiscale moyenne pour les contribuables de Trois-Rivières est de 31 %, dépassant de 18,7 % le taux d'inflation. En taux annualisé, c'est 4,6 % de hausse supérieur de 2½ % à l'inflation.



Vérification financière Ville de Trois-Rivières

2.34 La Ville de Trois-Rivières, comme le démontre le tableau ci-dessous, gère une croissance budgétaire importante depuis 2002. Le budget 2009 est en hausse de 55 % par rapport à 2002, une croissance supérieure aux autres groupes de villes comparées.

I – PROGRESSION DU BUDGET ANNUEL



2.35 Le dernier tableau présente pour la Ville de Trois-Rivières, pour l'ensemble des municipalités du Québec, pour celles appartenant à la même classe et pour celles des villes comparables, les pourcentages d'augmentation des principales composantes des données budgétaires de 2008 par rapport à 2002. Le rang indique la position de la Ville de Trois-Rivières parmi les quatre et le pourcentage le plus élevé est au premier rang.



Vérification financière Ville de Trois-Rivières

ACTIVITÉS FINANCIÈRES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES	VTR 2008/2002	Tout_Québec 2008/2002	Classe 2008/2002	5_villes 2008/2002	Rang
Revenus					
Taxes	46,11 %	32,89 %	29,38 %	38,13 %	1
Paiements tenant lieu de taxes	61,44 %	39,71 %	32,63 %	36,41 %	1
Autres revenus de sources locales	89,86 %	69,29 %	85,08 %	41,51 %	1
Transferts	9,15 %	-21,64 %	-35,35 %	-25,71 %	1
Total des revenus	48,08 %	32,51 %	30,57 %	33,90 %	1
Dépenses de fonctionnement					
Administration générale	30,07 %	42,21 %	46,97 %	28,82 %	3
Sécurité publique	45,68 %	40,67 %	42,60 %	49,91 %	2
Transport	26,48 %	37,12 %	35,13 %	35,12 %	4
Hygiène du milieu	45,84 %	62,91 %	71,05 %	56,61 %	4
Santé et bien-être	2,54 %	15,53 %	12,05 %	56,35 %	4
Aménagement, urbanisme et développement	96,04 %	58,99 %	54,19 %	97,20 %	2
Loisirs et culture	80,16 %	38,37 %	32,60 %	47,01 %	1
Électricité		24,64 %	28,38 %	29,86 %	
Frais de financement	18,13 %	-4,96 %	-8,25 %	-11,86 %	1
Dépenses de fonctionnement	43,41 %	37,32 %	35,77 %	38,57 %	1
Autres activités financières					
Remboursement de la dette à long terme	36,34 %	4,37 %	-5,26 %	6,15 %	1
Virement du Fonds d'amortissement					
Virement au Fonds d'amortissement					
Transfert aux activités d'investissement		-41,50 %	-62,81 %	-28,82 %	
Revenus spécifiques transférés aux activités d'investissement					
Total autres activités financières	48,45 %	-7,58 %	-16,63 %	-0,49 %	1
Excédent (déficit) avant affectations	-91,71 %	-77,72 %	-87,22 %	-142,06 %	3
Affectations					
Surplus (déficit) accumulé non affecté		18,89 %	-63,46 %	-93,13 %	
Surplus accumulé affecté		-9,04 %	-28,72 %	-55,44 %	
Réserves financières et fonds réservés					
virement de		-100,00 %	-100,00 %		
(virement à)	-10,46 %	64,19 %	72,23 %	120,55 %	4
Montant à pourvoir dans le futur					
Financement LT activités financières	-58,40 %	-25,90 %	-24,27 %	136,35 %	4
Total affectations	-91,71 %	-74,79 %	-87,22 %	-142,06 %	3
Excédent net		1543,34 %			
Service de la dette	29,21 %	0,18 %	-6,66 %	-0,88 %	1
Service de la dette /RFU	-17,74 %	-45,31 %	-50,59 %	-42,65 %	1
Montant à la charge de l'ensemble					
Richesse foncière uniformisée (000 \$)	55,33 %	85,00 %	88,83 %	75,30 %	4
Population	1,98 %	4,45 %	3,96 %	4,75 %	4
Indice des prix à la consommation Québec					
31/dec	12,65 %				
Rôle imposable non uniformisé	47,33 %				



VÉRIFICATION FINANCIÈRE

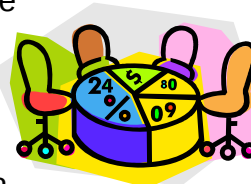
ORGANISMES MUNICIPAUX



Vérification financière Organismes municipaux

*Mandat du
Vérificateur
général*

3.1 À titre de Vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières, je dois effectuer la vérification des livres des organismes municipaux et produire un rapport au conseil d'administration de ces organismes. Mon mandat couvre la vérification financière, la vérification de la conformité des opérations aux lois, règlements, politiques, directives et la vérification de l'optimisation des ressources. Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et des objectifs de ces organismes. Le présent chapitre concerne la vérification financière des organismes municipaux.



*Définition d'un
organisme
municipal*

3.2 La ville confie à des organismes municipaux, sous son contrôle, des compétences qui lui sont propres. Le conseil municipal peut désigner plus de 50 % des membres du conseil d'administration de ces organismes. Il conclut, au besoin, des ententes pour encadrer leurs champs d'intervention et verse des subventions ou des honoraires de gestion pour financer les activités que la ville veut privilégier. En ma qualité de Vérificateur général, je dois m'assurer de la qualité de la reddition de comptes au conseil municipal.

*États consolidés
avec la Ville de
Trois-Rivières*

3.3 Tous ces organismes municipaux ont fourni leurs états financiers à la Ville de Trois-Rivières afin que celle-ci présente un rapport financier consolidé pour l'année se terminant le 31 décembre 2008.

*Nouveau
vérificateur
pour la SPAM et
l'IAVTR*

3.4 À compter de 2009, je ne serai plus le vérificateur de deux organismes. En effet, la Société protectrice des animaux de la Mauricie et l'International de l'art vocal de Trois-Rivières ne seront plus sous le contrôle de la ville. Leur conseil d'administration devra donc nommer un autre vérificateur.



Vérification financière Organismes municipaux

3.5 Dans une lettre adressée au conseil de ville le 27 août 2008, le Vérificateur général par intérim s'est questionné sur le bien-fondé des contrôles exercés par la ville sur certains organismes, mentionnant que le sujet mériterait une analyse plus approfondie.

3.6 Par la suite, le directeur général de la ville a adressé à certains organismes une lettre mentionnant qu'après analyse des liens les rattachant à la ville, il a été conclu qu'il ne serait plus nécessaire de maintenir un contrôle majoritaire à leur conseil d'administration. Il a aussi demandé aux deux organismes mentionnés précédemment de modifier leurs règlements généraux et de réduire, entre autres, le nombre d'administrateurs désignés par la ville tout juste sous le quantum de 50 %. En décembre 2008, le conseil municipal a désigné les représentants requis.

*Assistance de
firmes externes*



3.7 Pour effectuer la vérification financière des organismes, j'ai mandaté des firmes externes pour m'assister. J'ai signé des contrats tripartites avec ces firmes et les organismes qui assument le paiement des honoraires de vérification. Exceptionnellement, la Société de transport de Trois-Rivières nomme aussi un vérificateur externe et nous devons effectuer une vérification conjointe.

Déclaration

3.8 Dans le rapport qui accompagne les états financiers des organismes, je déclare notamment si ces états donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière, des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie, selon les principes comptables généralement reconnus au Canada.

*Rapports sans
réserve*

3.9 Suite à ma vérification, j'ai rédigé un rapport sans réserve sur les états financiers des organismes suivants :

- Comité organisateur des fêtes du 375^e anniversaire de Trois-Rivières inc.;



Vérification financière Organismes municipaux

- Corporation de développement culturel de Trois-Rivières;
- Corporation pour le développement de l'île St-Quentin;
- L'International de l'art vocal de Trois-Rivières;
- Société de transport de Trois-Rivières.

*Rapports avec
réserve*

3.10 J'ai remis un rapport avec réserve sur les états financiers de ces organismes :

- Société de développement économique de Trois-Rivières;
- Société protectrice des animaux de la Mauricie.

*Limite de la
vérification*

3.11 Mon rapport a été déposé aux conseils d'administration de tous les organismes. Je rappelle que ma vérification a été conçue avec l'objectif de fonder mon opinion sur les états financiers. Les constatations, suite à l'application normale des procédés de vérification, et les recommandations remises aux membres des conseils d'administration des organismes ne constituent pas un exposé de toutes les lacunes des systèmes qu'une étude plus approfondie aurait pu révéler.



*Rapports sur les
états financiers*

3.12 Dans les pages qui suivent, je traite de chacun des organismes municipaux et je résume mon rapport de vérification. J'ajoute quelquefois les commentaires que j'estime opportun de souligner au conseil de la ville. Prendre note, que j'ai inscrit les montants retenus pour les fins de la consolidation afin de présenter les résultats conformément aux mêmes principes comptables reconnus pour une municipalité.

En résumé

3.13 Au total, les sept organismes municipaux possèdent des actifs de plus de 33 millions, un avoir net de 10 millions; ils génèrent des revenus de 28 millions en incluant des contributions de la ville au montant de 8,4 millions.



Vérification financière Organismes municipaux

Résultats
financier
globaux

3.14 Voici d'abord les données pour l'ensemble de ces organismes.

Actif	33 353 684 \$	Revenus	27 896 335 \$	Cautions de la ville	6 903 877 \$
Passif	23 373 592 \$	Dépenses	25 790 049 \$	Avance de la ville	161 000 \$
Avoir net	9 980 092 \$	Excédent (déficit)	2 106 286 \$	Contribution de la ville	8 353 031 \$

Remerciements

3.15 Je remercie les gestionnaires et les employés des différents organismes pour leur collaboration au cours de l'exécution de mon mandat.



Vérification financière Organismes municipaux

Mandat



3.16 Comité organisateur des fêtes du 375^e anniversaire de Trois-Rivières inc.

Constitué en corporation en mai 2006, l'organisme a été créé pour réaliser des activités de célébration et de commémoration du 375^e anniversaire de fondation de Trois-

Rivières, soutenir et promouvoir les activités et festivités proposées par ses partenaires et la concertation des intervenants du milieu. Le conseil d'administration se compose de treize membres nommés par le conseil municipal, dont deux élus qui y siègent.

Résultats financiers

3.17

Actif	1 919 265 \$	Revenus	976 235 \$	Cautiion de la ville	0 \$
Passif	1 917 634 \$	Dépenses	971 875 \$	Avance de la ville	0 \$
Avoir net	1 631 \$	Excédent (déficit)	4 360 \$	Contribution de la ville	200 000 \$

Commentaires du Vérificateur général

3.18 J'ai remis un rapport sans réserve suite à ma vérification des états financiers de l'organisme pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008.

3.19 Suite à ma vérification, des recommandations pour améliorer les contrôles internes ont été remises au conseil d'administration et je n'ai rien de spécial à signaler.



Vérification financière Organismes municipaux

Mandat



3.20 Corporation de développement culturel de Trois-Rivières. Constitué en corporation en mai 1997, l'organisme a pour raison d'être la mise en œuvre des politiques culturelles de la ville. La ville lui confie la gestion de salles de spectacles, d'expositions, de diffusion des arts et de soutien au milieu culturel. Le conseil d'administration se compose de treize membres nommés par le conseil municipal, dont deux élus qui y siègent.

Résultats financiers

3.21

Actif	5 197 047 \$	Revenus	6 451 467 \$	Caution de la ville	826 877 \$
Passif	4 146 868 \$	Dépenses	6 273 023 \$	Avance de la ville	0 \$
Avoir net	1 050 179 \$	Excédent (déficit)	178 444 \$	Contribution de la ville	456 116 \$

Commentaires du Vérificateur général

3.22 J'ai remis un rapport sans réserve suite à ma vérification des états financiers de l'organisme pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008.

3.23 Suite à ma vérification, des recommandations pour améliorer les contrôles internes ont été remises au conseil d'administration et je n'ai rien de spécial à signaler.



Vérification financière Organismes municipaux

Mandat



3.24 Corporation pour le développement de l'île St-Quentin. Constitué en corporation en février 1982, le mandat de cet organisme est de coordonner les services et les activités offerts à la clientèle ainsi que la responsabilité de la réalisation des aménagements de l'île St-Quentin. Le conseil d'administration se compose de onze membres nommés par le conseil municipal, dont quatre élus qui y siègent.

Résultats financiers

3.25

Actif	843 892 \$	Revenus	1 435 941 \$	Cautiion de la ville	32 000 \$
Passif	378 840 \$	Dépenses	1 301 525 \$	Avance de la ville	0 \$
Avoir net	465 052 \$	Excédent (déficit)	134 416 \$	Contribution de la ville	484 275 \$

Commentaires du Vérificateur général

3.26 J'ai remis un rapport sans réserve suite à ma vérification des états financiers de l'organisme pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008.

3.27 Suite à ma vérification, des recommandations pour améliorer les contrôles internes ont été remises au conseil d'administration et je n'ai rien de spécial à signaler.



Vérification financière *Organismes municipaux*

Mandat

3.28 La Fondation culturelle de Trois-Rivières inc. Constitué en corporation en novembre 1984, l'organisme a pour raison d'être d'établir et d'opérer une fondation visant la promotion des arts et de la culture trifluvienne. Le conseil d'administration se compose de trois membres nommés par le conseil municipal, dont deux élus qui y siègent.

Résultats financiers

3.29

Actif	0 \$	Revenus	0 \$	Caution de la ville	0 \$
Passif	0 \$	Dépenses	0 \$	Avance de la ville	0 \$
Avoir net	0 \$	Excédent (déficit)	0 \$	Contribution de la ville	0 \$

Commentaires du Vérificateur général

3.30 La demande de dissolution de l'organisme a été acceptée par le Registraire des entreprises. L'acte de dissolution a pris effet le 24 octobre 2008.

3.31 L'organisme n'avait aucun passif et le seul actif, une encaisse au montant de 10 048,83 \$, a été déposé à la trésorerie de la Ville de Trois-Rivières, le 7 novembre 2008.



Vérification financière Organismes municipaux

Mandat



3.32 L'International de l'art vocal de Trois-Rivières. Constitué en corporation en avril 1993, l'organisme a le mandat d'organiser et de réaliser le festival d'art vocal à Trois-Rivières et de promouvoir l'art. Le conseil d'administration se composait de neuf membres nommés par le conseil municipal, dont deux élus. Depuis octobre 2008, l'organisme a modifié ses règlements généraux afin de pouvoir nommer cinq membres du conseil d'administration, laissant au conseil municipal un contrôle minoritaire avec le pouvoir d'en nommer seulement quatre.

Résultats financiers

3.33

Actif	75 136 \$	Revenus	1 440 151 \$	Caution de la ville	95 000 \$
Passif	373 093 \$	Dépenses	1 395 544 \$	Avance de la ville	161 000 \$
Avoir net	(297 957 \$)	Excédent (déficit)	44 607 \$	Contribution de la ville	322 000 \$

Commentaires du Vérificateur général

3.34 J'ai remis un rapport sans réserve suite à ma vérification des états financiers de l'organisme pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008.

3.35 Comme mentionné à la note 1 des états financiers de l'organisme, malgré un excédent d'exploitation réalisé à la fin de cet exercice, mais compte tenu de l'accumulation de déficits d'exploitation au cours des dernières années et d'un fonds de roulement négatif, la situation financière de l'organisme demeure précaire. La participation de la Ville de Trois-Rivières, tant au niveau financier qu'au niveau de la caution, est essentielle à la survie de l'International de l'art vocal de Trois-Rivières.



Vérification financière Organismes municipaux

3.36 Dans mon rapport, j'ai porté à l'attention du conseil d'administration, que des recommandations se répètent d'année en année, certaines depuis 2005. Malgré que des efforts aient été constatés pour corriger ces lacunes, les risques mentionnés demeurent toujours présents.

3.37 Le conseil d'administration de l'organisme n'étant plus sous le contrôle de la ville, l'organisme cesse d'être assujéti à l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes* à compter du 1^{er} janvier 2009. Toutefois, conformément à l'article 107.9 de la même Loi, il est tenu de faire vérifier ses états financiers parce qu'il reçoit une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ de la municipalité. Le vérificateur externe nommé devra mettre à ma disposition tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats.

3.38 Au niveau de la consolidation avec la ville, l'organisme continuera de faire partie du périmètre comptable de la Ville de Trois-Rivières à cause de sa situation financière le rendant dépendant de celle-ci.



Vérification financière Organismes municipaux

Mandat



3.39 Société de développement économique de Trois-Rivières (CLD Trois-Rivières).

L'organisme résulte de la fusion de la Société de développement économique de Trois-Rivières (C.L.D. Trois-Rivières) et de l'Office de tourisme et des congrès de Trois-Rivières conformément à ses lettres patentes de fusion datées du 3 janvier 2008 émises en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies* et est assujetti à la *Loi sur l'accès à l'information*.

3.40 Il est mandaté par la Ville de Trois-Rivières pour exercer la compétence que lui confère l'article 90 de la *Loi sur le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation*. Il doit également promouvoir le développement économique, social, culturel et touristique sur le territoire de la Ville de Trois-Rivières. Le conseil d'administration se compose de neuf membres votants nommés par le conseil municipal dont trois élus qui y siègent.

Résultats financiers

3.41

Actif	8 984 381 \$	Revenus	4 598 872 \$	Cautiion de la ville	4 750 000 \$
Passif	8 884 139 \$	Dépenses	4 104 337 \$	Avance de la ville	0 \$
Avoir net	100 242 \$	Excédent (déficit)	494 535 \$	Contribution de la ville	2 785 647 \$

Commentaires du Vérificateur général

3.42 J'ai remis un rapport avec réserve suite à ma vérification des états financiers de l'organisme pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008.

3.43 De nouvelles normes comptables relatives aux instruments financiers, applicables au secteur privé, y compris les organismes



Vérification financière *Organismes municipaux*

sans but lucratif, ont été adoptées par l'institut canadien des comptables agréés (ICCA). Ces normes ont une incidence sur la comptabilisation et l'évaluation des instruments financiers détenus par les organismes assujettis, sur les informations à fournir sur ces instruments et sur la présentation des états financiers de ces organismes.

3.44 Ces normes concernent donc la SDÉ et tous les centres locaux de développement (CLD) mais pas la Ville de Trois-Rivières. En effet, les règles comptables des municipalités du Québec seront modifiées en 2009 pour tenir compte de ces nouvelles normes comptables relatives aux instruments financiers.

3.45 Considérant que ces états financiers répondent aux besoins de la Ville de Trois-Rivières en terme de consolidation, l'organisme n'a pas adopté les nouveaux chapitres du manuel de l'ICCA sur les instruments financiers. Cependant, il devra évaluer en 2009, l'incidence sur ses états financiers d'adopter ces nouvelles normes.

3.46 En conclusion, mon rapport formule une restriction en ce qui a trait aux instruments financiers. En d'autres mots, j'émetts une opinion favorable selon laquelle les états financiers présentent fidèlement sa situation financière selon les principes comptables généralement reconnus du Canada (PCGR), mais j'exprime une réserve parce qu'en vertu du chapitre 5510 du manuel de l'ICCA, les normes sur les instruments financiers n'ont pas été appliquées.

3.47 En plus du regroupement, en 2006 avec l'Aéroport de Trois-Rivières, il y a eu fusion, le 1^{er} janvier 2008, avec l'Office de tourisme et des congrès de Trois-Rivières.

3.48 Suite à ma vérification, des recommandations pour améliorer les contrôles internes ont été remises au conseil d'administration et je n'ai rien de spécial à signaler.



Vérification financière *Organismes municipaux*

Mandat



3.49 Société protectrice des animaux de la Mauricie. Constitué en corporation en novembre 1976, l'organisme doit mettre en œuvre les moyens nécessaires pour la protection et le contrôle des animaux. Il doit aussi établir, maintenir et administrer des refuges pour animaux. Le conseil d'administration se composait de neuf membres nommés par le conseil municipal, dont quatre élus. Depuis décembre 2008, l'organisme a modifié ses règlements afin de pouvoir nommer six membres du conseil d'administration, laissant au conseil municipal un contrôle minoritaire avec le pouvoir d'en nommer seulement trois.

Résultats financiers

3.50

Actif	2 111 842 \$	Revenus	1 168 587 \$	Caution de la ville	1 200 000 \$
Passif	1 183 502 \$	Dépenses	893 749 \$	Avance de la ville	0 \$
Avoir net	928 340 \$	Excédent (déficit)	274 838 \$	Contribution de la ville	225 000 \$

Commentaires du Vérificateur général

3.51 J'ai remis un rapport avec réserve sur les états financiers de l'organisme au 31 décembre 2008 parce qu'il n'a pas été possible de vérifier l'intégralité, de façon satisfaisante, de certains revenus perçus des usagers.

3.52 Comme c'est le cas dans de nombreux organismes de bienfaisance, la société tire des produits de dons pour lesquels il n'est pas possible de vérifier l'intégralité de façon satisfaisante. Par conséquent, ma vérification de ces produits s'est limitée aux montants comptabilisés.



Vérification financière

Organismes municipaux

3.53 Suite à ma vérification, des recommandations pour améliorer les contrôles internes ont été remises au conseil d'administration et je n'ai rien d'autre à signaler.

3.54 Le conseil d'administration de l'organisme n'étant plus sous le contrôle de la ville, l'organisme cesse d'être assujéti à l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes* à compter du 1^{er} janvier 2009. Toutefois, conformément à l'article 107.9 de la même Loi, s'il reçoit une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ de la municipalité, il est tenu de présenter à la ville des états financiers vérifiés. Le vérificateur externe nommé devra alors mettre à ma disposition tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats.



Vérification financière Organismes municipaux

Mandat



3.55 Société de transport de Trois-Rivières. Cet organisme public de transport a été constitué le 21 juin 2001 et modifié par le chapitre 66 modifiant la *Loi sur les sociétés de transport en commun*. Sa mission est d'assurer, par des modes de transport collectif, la mobilité des personnes sur le territoire de la ville. Le conseil d'administration se compose de sept membres nommés par le conseil municipal, dont cinq élus qui y siègent.

Résultats financiers

3.56

Actif	14 222 121 \$	Revenus	11 825 082 \$	Cautions de la ville	0 \$
Passif	6 489 516 \$	Dépenses	10 849 996 \$	Avance de la ville	0 \$
Avoir net	7 732 605 \$	Excédent (déficit)	975 086 \$	Contribution de la ville	3 879 993 \$

Commentaires du Vérificateur général

3.57 J'ai remis un rapport sans réserve suite à ma vérification des états financiers de l'organisme pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008.

3.58 J'ai informé la direction que la comptabilisation des projets d'immobilisations doit être améliorée afin de fournir une information de qualité sur le suivi des activités d'investissement.



VÉRIFICATION FINANCIÈRE

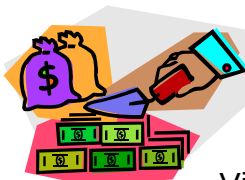
AUTRES ORGANISMES OU PERSONNES SUBVENTIONNÉS



Vérification financière

Autres organismes ou personnes subventionnés

*Autres examens
d'états financiers*



4.1 Conformément à mon mandat, j'ai reçu et examiné les états financiers des organismes suivants qui ont bénéficié d'une aide ou d'une subvention égale ou supérieure à 100 000 \$ de la Ville de Trois-Rivières.

*Dispositions
de la Loi*

4.2 Ces organismes conformément à l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* sont tenus de faire vérifier leurs états financiers et leur vérificateur doit transmettre au Vérificateur général tous les documents qu'il demande. Il s'agit de s'assurer que le bénéficiaire utilise la subvention versée aux fins municipales déterminées par le conseil.

4.3 L'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* précise :

Personne morale
subventionnée.

107.9. Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

Copie au
vérificateur général.

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

- 1° des états financiers annuels de cette personne morale;
- 2° de son rapport sur ces états;
- 3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

Documents et
renseignements.

Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :

- 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;
- 2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification



Vérification financière

Autres organismes ou personnes subventionnés

et leurs résultats.

Vérification
additionnelle.

Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

*Coopération
des vérificateurs
ou des firmes
comptables*

4.4 Tous les organismes m'ont fait parvenir leurs états financiers pour l'exercice se terminant au cours de l'année 2008. Les vérificateurs ou les firmes comptables m'ont envoyé tout autre rapport résumant leurs constatations et recommandations remises au conseil d'administration ou aux dirigeants de ces organismes. J'ai reçu tous les renseignements, rapports et explications que j'ai jugés nécessaires à l'accomplissement de mes fonctions.

RAPPORTS DE VÉRIFICATEUR SANS RÉSERVE

*Rapports
conformes*

4.5 Les états financiers des organismes suivants étaient accompagnés d'un rapport de vérification conforme.

*Liste des
organismes*

4.6

Organisme ou personne morale	Vérificateur	Objet de la subvention	Contribution de la ville
Commission scolaire du Chemin-du-Roy	Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Trois-Rivières	Parcs-écoles et complexe sportif Les Estacades	720 118 \$
Société de développement commercial du centre-ville de Trois-Rivières	Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Trois-Rivières	Remise de la taxe imposée aux membres	255 470 \$
Cégep de Trois- Rivières	Morin Cadieux Matteau Normand Comptables agréés s.e.n.c.	Terrain synthétique	192 953 \$
Université du Québec à Trois- Rivières	Morin Cadieux Matteau Normand Comptables agréés s.e.n.c.	Terrain synthétique	202 489 \$



Vérification financière

Autres organismes ou personnes subventionnés

RAPPORTS DE VÉRIFICATEUR COMPORTANT UNE RÉSERVE

Rapports avec réserve pour les revenus de dons

4.7 Les états financiers des organismes suivants étaient accompagnés d'un rapport de vérificateur avec une réserve parce la vérification des revenus de dons s'est limitée aux montants comptabilisés dans les livres. Comme c'est le cas dans de nombreux organismes de bienfaisance, la Fondation les Forges inc., la Fondation du centre hospitalier régional de Trois-Rivières inc. et le Musée québécois de culture populaire tirent des revenus de dons en biens ou en espèces pour lesquels il n'est pas possible de vérifier, de façon satisfaisante, s'ils ont été intégralement comptabilisés.

Rapport avec réserve pour les revenus de ventes de produits

4.8 Les états financiers de GP3R inc., au 30 septembre 2008, étaient accompagnés d'un rapport de vérificateur avec une réserve parce l'organisme tire des revenus générés par l'événement au titre de concessions et ventes de produits dont il n'est pas possible de vérifier l'intégralité de façon satisfaisante. Par conséquent, la vérification de ces revenus s'est limitée aux montants comptabilisés dans les livres de l'organisme.

Liste des organismes

4.9

Organisme ou personne morale	Vérificateur	Objet de la subvention	Contribution de la ville
Fondation du CHRTR inc.	Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Trois-Rivières	Contribution à la compagnie de financement	150 000 \$
Fondation les Forges inc.	Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Saint-Hyacinthe	Organisation du festival de poésie	105 000 \$
GP3R inc.	Morin Cadieux Matteau Normand Comptables agréés s.e.n.c.	Organisation du Grand Prix de TR (courses automobiles)	470 000 \$
Musée québécois de culture populaire	Dessureault Leblanc Lefebvre S.E.N.C.R.L.	Support financier	160 000 \$

(*) Les contributions de la ville incluent les avances de fonds.



Vérification financière

Autres organismes ou personnes subventionnés

ÉTATS FINANCIERS NON VÉRIFIÉS

4.10 Les états financiers des organismes « Festival international de danse encore » étaient accompagnés d'un rapport d'examen et ceux de « Le Mondial des amuseurs publics de Trois-Rivières inc. » d'un avis au lecteur. Une mission d'examen et un avis au lecteur ne constituent pas une vérification et par conséquent, il n'y a pas d'opinion de vérificateur sur ces états financiers.

SUBVENTIONS AU FESTIVAL INTERNATIONAL DE DANSE ENCORE

4.11 La ville a attribué, pour l'année 2008, des subventions totalisant 182 485 \$ à l'organisme « Festival international de danse encore » (FIDE) en vertu d'une entente pour la réalisation d'un festival de danse.

4.12 L'entente, initialement autorisée par la résolution C-2008-55, engageait une subvention de 94 000 \$ pour les années 2008, 2009 et 2010, une subvention additionnelle pour soutenir les efforts de commercialisation de l'organisme et un ajustement annuel des subventions versées selon certaines conditions dont le dépôt d'états financiers vérifiés.

4.13 Considérant l'entente signée, la ville, par sa résolution C-2008-932, a versé en 2008, 47 000 \$ à titre d'avance sur la subvention prévue pour 2009.

4.14 Conformément à une résolution subséquente C-2008-1059, la ville a versé un ajustement annuel de 41 485 \$, tel que prévu pour 2008 selon les termes de l'entente.

4.15 À mon avis, les subventions versées à FIDE ne sont pas conformes à la Loi et à l'entente signée entre les parties parce que l'organisme n'a pas présenté des états financiers vérifiés pour l'exercice terminé le 31 juillet 2008.



Vérification financière

Autres organismes ou personnes subventionnés

4.16 L'organisme, une fois avisé, nous a répondu par l'écrit de son vérificateur qu'il avait reçu un mandat de vérification des états financiers pour l'exercice se terminant le 31 juillet 2009. Concernant l'exercice précédent, la direction n'avait pas prévu atteindre la limite de subvention de 100 000 \$ et n'a donc pu exiger, dans le délai requis, un mandat de vérification.

SUBVENTIONS À LE MONDIAL DES AMUSEURS PUBLICS

4.17 La ville a attribué, pour l'année 2008, des subventions totalisant 115 000 \$ à l'organisme « Le Mondial des amuseurs publics de Trois-Rivières inc. » (MAPTR) en vertu d'une entente pour réaliser le Mondial des amuseurs publics.

4.18 L'entente initiale autorisée par la résolution C-2008-52 prévoyait une subvention de 75 000 \$ pour les années 2008, 2009 et 2010, et un ajustement annuel de la subvention versée selon certaines conditions dont le dépôt d'états financiers vérifiés.

4.19 Conformément à la résolution C-2007-940, la ville a versé 15 000 \$ sur la subvention 2008, conservant 60 000 \$ pour rembourser l'avance consentie en 2007.

4.20 Subséquemment en vertu de la résolution C-2008-954, la ville a versé au MAPTR une subvention additionnelle de 100 000 \$ pour l'aider à consolider sa situation financière.

4.21 À mon avis, les subventions versées à MAPTR ne sont pas conformes à la Loi et à l'entente signée entre les parties parce que l'organisme n'a pas présenté des états financiers vérifiés pour l'exercice terminé le 31 septembre 2008.

4.22 Le cabinet qui a signé l'avis au lecteur, nous a répondu que les états financiers non pas été vérifiés ni examinés, car à la fin de l'exercice financier, il n'y avait pas d'exigence à cet effet.



Vérification financière

Autres organismes ou personnes subventionnés

Liste des
organismes

4.23

Organisme ou personne morale	Examineur ou Cabinet comptable	Objet de la subvention	Contribution de la ville
Festival international de danse encore	Michaud Laporte, CGA SENCRL	Organisation du festival de danse encore	182 485 \$
Le Mondial des amuseurs publics de TR	Morin Cadieux Matteau Normand Comptables agréés s.e.n.c.	Subvention spéciale pour consolider sa situation financière	115 000 \$

(*) Les contributions de la ville incluent les avances de fonds.

4.24 Sur la foi des renseignements et des explications que j'ai obtenus, à mon avis, les subventions versées sont utilisées aux fins municipales déterminées par le conseil et je n'ai pas jugé nécessaire d'effectuer une vérification additionnelle.



VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ



Vérification de la conformité

Introduction

5.1 Conformément à mon mandat, je fais rapport sur le résultat des vérifications de la conformité aux lois, règlements, politiques et directives réalisées pour l'année 2008.



VÉRIFICATION DU TAUX GLOBAL DE TAXATION

Taux global de taxation

5.2 J'ai procédé à la vérification du taux global de taxation (TGT) calculé pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008. Dans mon rapport remis à la trésorière, je déclare notamment que le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (chapitre F-2.1).

Comparaison avec l'année précédente

5.3 Le TGT est le quotient des revenus de taxes divisé par l'évaluation imposable de la même année. Le taux réel de taxation calculé au 31 décembre 2008 est de 2,0347 \$ par 100 \$ d'évaluation, en hausse de 7 % par rapport à l'année précédente.

TGT 2008	<u>Revenus de taxes admissibles</u>	<u>126 639 671 \$</u>	=	2,0347 %
	Évaluation imposable	6 224 058 280 \$		

TGT 2007	<u>Revenus de taxes admissibles</u>	<u>114 560 309 \$</u>	=	1,8935 %
	Évaluation imposable	6 050 266 800 \$		

Utilité du taux global



5.4 Essentiellement, le TGT sert au calcul des paiements tenant lieu de taxes s'appliquant aux immeubles d'institutions gouvernementales du réseau de la santé et des services sociaux et du réseau de l'éducation. Il faut noter qu'il sert également à établir l'indice d'effort fiscal de la municipalité lorsqu'il est multiplié par la valeur de l'évaluation moyenne des unifamiliales.



Vérification de la conformité

VÉRIFICATION DU TRAITEMENT DES ÉLUS

Traitement
des élus

5.5 J'ai vérifié la conformité du traitement reçu par les élus pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2008. À mon avis, les montants qui ont été versés à ces derniers sont conformes à la *Loi sur le traitement des élus municipaux* et ces montants correspondent à la rémunération déclarée concernant le traitement des élus dans le rapport du Maire sur la situation financière de la Ville de Trois-Rivières le 3 novembre 2008.



VÉRIFICATION DES DÉPENSES DES ÉLUS

Frais de
recherche et
de secrétariat

5.6 J'ai vérifié les remboursements des dépenses de recherche et de secrétariat des conseillers pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008. Ma vérification visait à m'assurer que les remboursements ont été effectués conformément aux articles 474.01 à 474.03 de la *Loi sur les cités et villes*, selon les modalités prévues par la résolution C-2008-466 du conseil et excluaient tout usage personnel.

Autres dépenses
remboursées

5.7 J'ai aussi vérifié si tout autre avantage ou remboursement à un membre du conseil, d'une dépense effectuée dans l'exercice de ses fonctions et pour le compte de la municipalité, est conforme aux dispositions prévues au chapitre III de la *Loi sur le traitement des élus municipaux*, articles 25 et 26.



Conclusion

5.8 À mon avis, à la lumière des documents que j'ai examinés et sur la foi des explications que j'ai reçues du Directeur général, les remboursements aux élus ont été effectués conformément à la Loi et favorisaient les fins municipales.



Vérification de la conformité

AUTRES VÉRIFICATIONS

5.9 En ma qualité de Vérificateur général, je suis appelé à émettre des opinions de conformité sur le respect de dispositions législatives ou réglementaires applicables aux domaines d'activités municipales. Une partie de ces travaux me sert à appuyer les opinions émises sur les états financiers.



*Lecture des
procès-verbaux*

5.10 J'ai vérifié les aspects financiers des procès-verbaux des différentes instances de la ville et des organismes municipaux.

*Autres éléments
de conformité*

5.11 J'ai vérifié les autorisations légales et le contrôle en vigueur sur les règlements pour les activités d'investissement et les procès-verbaux des différentes instances de la ville et des organismes municipaux. Les résultats de mes vérifications m'ont permis de formuler quelques recommandations à l'administration municipale dont la principale concerne le comité de vérification, sujet traité dans mon premier chapitre.



VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES



Vérification de l'optimisation des ressources

QUALITÉ DU CADRE DE GOUVERNANCE ET DES DIFFÉRENTS OUTILS DE GESTION

6.1 FAITS SAILLANTS

*Maintenir les
niveaux de
services*

6.1.1 Au lendemain de la fusion, les gestionnaires ont assuré avec succès la continuité de la prestation des services aux citoyens. Par la suite, ils se sont engagés, chacun dans leurs services respectifs, à établir des plans directeurs ainsi que des politiques et procédures pour baliser leurs actions.

*Absence de
planification
stratégique*

6.1.2 Bien que la planification stratégique soit reconnue comme un outil de gestion essentiel que d'autres villes utilisent, la Ville de Trois-Rivières ne s'est pas donné cet outil pour traduire concrètement et officiellement son devenir, les valeurs de gestion qu'elle préconise, des orientations stratégiques et d'objectifs à long terme, des plans d'actions pour chacune de ses unités administratives avec des objectifs spécifiques et des indicateurs de performance.

*Choix de deux
orientations
principales*

6.1.3 Elle a plutôt préféré se donner, par la voix de son maire, deux orientations principales dont l'une porte sur la création de la richesse et l'autre sur le service à la clientèle. Ces deux orientations



Vérification de l'optimisation des ressources

ne furent toutefois pas précisées et chacun des gestionnaires a dû les interpréter pour se guider dans la gestion de ses priorités, la mobilisation du personnel et la gestion du changement.

*Retard
conséquent du
plan d'urbanisme*

6.1.4 De façon générale, les différents plans directeurs et politiques que la ville s'est donnés sont de qualité et concourent, à leur façon, à atteindre les deux orientations principales. Notons, toutefois, que plus le nouveau plan d'urbanisme tardera à être adopté, plus il y a risque que le développement se fasse sans la vision unique de la nouvelle Ville de Trois-Rivières exprimée par ce plan.

*Carence de la
planification
financière à long
terme*

6.1.5 La planification à court terme des ressources financières ainsi que le suivi et le contrôle budgétaire sont bien effectués, mais il en est autrement de la planification financière à long terme. Cette planification permettrait, entre autres, d'inscrire les besoins financiers déjà connus dans une perspective globale à long terme.

6.1.6 La proposition de la Direction générale présentée au conseil municipal pour l'établissement du programme triennal d'immobilisations s'appuie sur les données recueillies sur l'état des infrastructures et permet de faire des choix éclairés pour y inclure les éventuels projets.



Vérification de l'optimisation des ressources

Différents plans directeurs

6.1.7 Depuis sa création en 2002, la ville a donné différents mandats à des firmes professionnelles pour élaborer un plan directeur des réseaux d'aqueduc, pour ausculter des secteurs ciblés des réseaux d'égouts et du réseau de la voirie. Par contre, l'état des bâtiments et leur maintien n'ont pas fait l'objet d'une analyse poussée et conséquemment aucune priorité d'investissement ne fut dégagée.

Consensus budgétaire

6.1.8 L'établissement du budget de fonctionnement implique plusieurs intervenants dont les élus et les gestionnaires municipaux. Malgré l'absence de politiques financières qui pourraient guider leurs décisions, le budget fait l'objet d'un large consensus autant de la part des membres du conseil municipal que ceux de l'administration.

6.1.9 Dans le développement de toute entreprise de services publics, les ressources humaines constituent un actif de la plus haute importance sur lesquelles il faut miser. La Ville de Trois-Rivières ne fait pas exception à cette règle et la bonne gestion de cette ressource influera largement sur la performance de son organisation.

Plan d'action des ressources humaines

6.1.10 J'ai pris connaissance du plan d'action pour 2008 du comité des ressources humaines. Ce plan d'action est ambitieux



Vérification de l'optimisation des ressources

et vise à doter la ville de politiques de gestion des ressources humaines dans des domaines aussi stratégiques que la gestion de la relève, l'amélioration continue de la santé et sécurité au travail et l'appréciation du rendement. À l'instar d'autres collègues, le directeur veut promouvoir à l'intérieur de son service des valeurs organisationnelles.

6.1.11 Je ne peux que souhaiter que la réalisation de ce plan d'action se fasse dans l'optique d'une vision corporative faisant état de valeurs reconnues, connues et acceptées par l'ensemble de l'organisation.

*Modèle de
reddition de
comptes
Arts et culture*

6.1.12 La reddition de comptes et l'imputabilité des gestionnaires se fait notamment par l'établissement des objectifs de chacune des directions et leur degré d'avancement. La palme d'or revient à la Direction arts et culture qui, par son rapport annuel, fait une reddition de comptes remarquable que d'autres services auraient intérêt à suivre.



Vérification de l'optimisation des ressources

6.2 VUE D'ENSEMBLE

Un grand défi

6.2.1 La création de la nouvelle Ville de Trois-Rivières, issue de six municipalités existantes, a constitué un défi de taille pour les membres du conseil municipal et ceux de son administration. D'un point de vue strictement administratif, la période d'adaptation à traverser était difficile.

6.2.2 Il fallait faire face à plusieurs difficultés dont le choc des six cultures organisationnelles existantes qui rendait la gestion des ressources humaines plus difficile et exigeait beaucoup de temps et d'énergie pour en créer une nouvelle.

6.2.3 Au lendemain de la fusion, les citoyens étaient sans doute dans l'attente de résultats rapides et probants, ce qui obligeait les gestionnaires à réagir à de nombreuses décisions à prendre à court terme et à faire beaucoup en un court laps de temps.

*Développement
dans tous les
domaines*

6.2.4 Comme le dénote, entre autres, l'augmentation de ses valeurs foncières, la Ville de Trois-Rivières connaît un développement important dans tous les domaines. En 2008, pour une troisième année consécutive, la ville a émis des permis de construction pour des valeurs déclarées de plus de 225 millions \$.



Vérification de l'optimisation des ressources

Au plan démographique, le décret provincial, de décembre 2007 établit la population de la ville à 128 941, en hausse de 4 000 habitants depuis 2003.

6.2.5 Il est sans doute stimulant de gérer un développement aussi rapide. Aussi, faut-il que ce développement s'intègre dans une vision commune et soit accompagné de politiques et d'outils de gestion permettant l'intégration des actions posées par chacun des services administratifs de la ville.

Budget 2009

6.2.6 Le conseil de la Ville de Trois-Rivières a adopté le 15 décembre 2008, son budget pour le prochain exercice financier ainsi que le plan triennal d'immobilisations pour les exercices 2009, 2010 et 2011. Les prévisions budgétaires présentent des revenus et des dépenses pour un montant de 198,7 millions. Le plan triennal d'immobilisations accepté prévoit des dépenses totalisant 213 millions pour les trois prochaines années.



Vérification de l'optimisation des ressources

6.3 MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Mandat

6.3.1 En vertu des dispositions des articles 107.8 et 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19), j'ai effectué un examen sur la qualité du cadre de gouvernance et des différents outils de gestion que s'est donnés la Ville de Trois-Rivières pour favoriser la bonne conduite de ses comptes et affaires.

Objectif de vérification

6.3.2 Je voulais m'assurer que la Ville de Trois-Rivières s'était donné, d'une part, un cadre de gouvernance favorisant la mise en place, l'actualisation et l'intégration d'outils de gestion aussi importants que l'émission d'orientations générales l'aidant à préciser ses actions dans tous les domaines d'activités municipales, la planification du développement de son territoire et la planification financière à long terme et, d'autre part, l'arrimage de ces outils de gestion avec l'établissement de ses programmes triennaux d'immobilisations et de ses budgets de fonctionnement.

6.3.3 À ces objectifs de vérification, s'est ajouté l'examen du plan d'effectifs et des processus administratifs portant sur la reddition de comptes et l'imputabilité des employés.



Vérification de l'optimisation des ressources

Les critères retenus

6.3.4 Les critères de vérification retenus pour fonder raisonnablement les conclusions de mes travaux de vérification découlent de la *Loi des cités et villes*, des règlements de la ville et des pratiques de saine gestion reconnues dans le domaine de la gouvernance. Ces critères furent portés à la connaissance des instances administratives de la ville dès le début de la vérification.

Méthode corroborative

6.3.5 Les éléments probants pour étayer mes conclusions furent obtenus à l'aide d'entrevues, par l'étude de différents documents et autres sources d'informations. Les travaux de vérification se sont terminés le 30 avril 2009 et la collaboration apportée dans la réalisation du mandat par les instances administratives fut adéquate et mérite d'être soulignée.

Rappel de mes rapports antérieurs

6.3.6 Étant donné que je quitterai bientôt mes fonctions, la réalisation de ce mandat de portée générale sur la qualité de la gestion publique de la Ville de Trois-Rivières m'a permis, à l'occasion, de rappeler certaines de mes recommandations émises dans mes rapports précédents.



Vérification de l'optimisation des ressources

6.4 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

6.4.1 LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

*Absence de
planification
stratégique*

6.4.1.1 La Ville de Trois-Rivières ne s'est jamais donné une planification stratégique et ne s'est pas pliée à un tel exercice pour établir son cadre de gouvernance. De nombreux auteurs considèrent l'établissement d'une planification stratégique comme une opération d'une importance capitale permettant à une organisation de réfléchir sur sa situation et à se donner des orientations et des priorités d'action en tenant compte des ressources dont elle dispose.

*Planification à
l'intérieur des
directions*

6.4.1.2 En l'absence d'une telle planification stratégique, j'ai cherché à en reconnaître, à l'intérieur du cadre de gouvernance de la ville, les principales composantes. À travers les différentes activités municipales que j'ai étudiées, j'ai souvent constaté que des gestionnaires, avec l'appui du directeur général, avaient d'eux-mêmes, à l'intérieur de leurs directions, établi des orientations stratégiques, des axes d'intervention et des plans d'action. Pour ce faire, ils avaient suivi les étapes suivantes :



Vérification de l'optimisation des ressources

- l'analyse de leur environnement interne qui implique la connaissance de la réalité de leur service, de ses forces et ses faiblesses et la mise sur pieds d'une culture de performance organisationnelle;
- l'actualisation de sa mission, de sa vision et l'élaboration d'orientations stratégiques et d'objectifs à long terme;
- l'élaboration des plans d'actions des unités administratives : objectifs spécifiques, programmations de ses activités, indicateurs de performance;
- la mise en œuvre du plan;
- l'évaluation et le suivi du plan.

6.4.1.3 Il aurait, sans doute, été préférable que ces initiatives aient fait partie d'un plan d'ensemble corporatif à partir d'orientations générales et de valeurs organisationnelles adoptées par le conseil municipal. Elles auraient ainsi gagné en importance. Voici quelques exemples de ces initiatives.

*Planification
Arts et culture*

6.4.1.4 La Direction des arts et de la culture a mis de l'avant, au début de l'année 2008, un plan stratégique d'une durée de cinq ans. Ce plan fait état d'orientations stratégiques, d'axes d'interventions et d'objectifs ainsi qu'un plan d'action pour chacune des années couvertes par le plan stratégique. La vision dégagée par ce plan est source d'inspiration pour les employés et la clientèle.



Vérification de l'optimisation des ressources

6.4.1.5 Il y est beaucoup question de l'efficacité des services fournis ainsi que de la satisfaction de la clientèle. Par contre, il aurait été approprié qu'il contienne des éléments d'efficience sur l'utilisation des ressources utilisées dans la dispensation des services.

*Planification aux
Travaux publics*

6.4.1.6 La Direction des travaux publics, à partir d'une étude réalisée en 2004 sur sa structure organisationnelle, a poussé plus loin sa réforme administrative et a mis en place plusieurs éléments d'une planification stratégique, tels que la définition de sa vision et de sa mission et les valeurs organisationnelles de son service. Ces éléments furent transposés dans un cadre opérationnel où l'on retrouve des objectifs et des plans d'action.

*Sécurité
publique*

6.4.1.7 La Direction de la sécurité publique a trouvé essentiel d'établir la vision et la mission de son service ainsi que les valeurs policières et les valeurs d'équipe de son personnel.

*Poursuite de
deux objectifs*

6.4.1.8 Je dois souligner, toutefois, que les gestionnaires rencontrés poursuivaient à leur façon deux orientations principales mises de l'avant par la mairie, soit la création de la richesse et le service à la clientèle. Par contre, il aurait fallu qu'elles soient mieux définies afin d'éviter que les gestionnaires risquent d'en faire des interprétations divergentes.



Vérification de l'optimisation des ressources

Objectifs annuels

6.4.1.9 Avant le début d'une nouvelle année, chacun des directeurs remet au directeur général les objectifs de sa direction pour la nouvelle année. Il serait, sans doute, plus facile de s'assurer de la convergence de ces objectifs s'ils s'inscrivaient dans une vision globale connue et acceptée de tous.

6.4.1.10 L'absence de planification stratégique fut souvent comblée par les initiatives de toutes sortes du directeur général et de ses gestionnaires qui ont senti le besoin de centrer leurs démarches intégrant leurs orientations stratégiques et leurs plans d'actions en fonction des valeurs organisationnelles qu'ils ont déterminées. Plusieurs de ces valeurs découlaient de celles mises de l'avant par la Direction générale en 2003.

Réorganisation administrative

6.4.1.11 Les études sur la réorganisation des structures administratives des différents services ont souvent inspiré les gestionnaires sur la définition de la mission de leurs services et de la nature et de la qualité des services qu'ils devaient rendre. Le temps est venu cependant de canaliser davantage les efforts de chacun dans la réalisation d'une vision et d'objectifs communs.

6.4.1.12 À défaut d'une planification stratégique en bonne et due forme bien établie, il est nécessaire de préciser davantage les deux orientations mises de l'avant et établir une vision et des objectifs corporatifs communs et mesurables, le tout approuvé par le conseil.



Vérification de l'optimisation des ressources

6.4.1.13 Pour une meilleure pratique, je recommande :

Que la Ville établisse un cadre stratégique permettant de canaliser les efforts de chaque direction dans une vision commune et dans l'établissement d'objectifs et de valeurs organisationnelles approuvés par le conseil municipal.

6.4.2 LA PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE

Les grands plans de développement reposent sur des objectifs officiels

6.4.2.1 Mon deuxième objectif visait à m'assurer que la ville a planifié le développement de son territoire en favorisant les grandes orientations stratégiques qu'elle s'est données à cet égard. Tel que mentionné précédemment, la Ville de Trois-Rivières ne s'est pas donné officiellement de planification stratégique avec les grandes orientations qu'une telle planification aurait pu contenir en matière de développement communautaire, économique, culturel et social. La seule que j'ai pu retracer et qui existe officieusement est celle portant sur la création de la richesse et le service à la clientèle.

Nécessité de convergence entre les différents plans

6.4.2.2 Notons que l'absence d'une planification stratégique n'a pas empêché la ville d'adopter ou d'initier plusieurs politiques et plans importants de développement. Par contre, il y a risque que les objectifs poursuivis dans ces plans ne soient pas convergents.



Vérification de l'optimisation des ressources

*Comité pour le
développement
économique*

6.4.2.3 Pour minimiser ces risques, un comité de développement économique formé du directeur général, du directeur général adjoint, du conseiller aux projets spéciaux, du chef de service de l'évaluation, du directeur des services techniques, du directeur de l'aménagement et du développement durable du territoire, du greffier et du directeur général de la société de développement économique, étudie tout projet de développement afin d'assurer d'une part leur réalisation de façon ordonnée et jouer, entre autres, un rôle de facilitateur auprès des développeurs et des autres agents économiques.

6.4.3 RÈGLEMENTS D'URBANISME ET DE ZONAGE

6.4.3.1 Le décret créant la nouvelle Ville de Trois-Rivières reconnaissait le schéma d'aménagement de la municipalité régionale de Francheville comme étant celui devant s'appliquer au nouveau territoire.

*Établissement
d'un plan unique
pour la ville et
les citoyens*

6.4.3.2 Afin d'établir un plan unique pour le développement de la nouvelle ville, un nouveau plan d'urbanisme a fait l'objet d'une soirée d'information et de consultation publique le 11 novembre 2008. Tel que présenté, les orientations de ce plan s'articulent autour d'un grand principe : mettre en valeur les forces de la Ville



Vérification de l'optimisation des ressources

de Trois-Rivières, par la réalisation de projets structurants et dans une dynamique de développement durable. Les principales orientations du nouveau plan d'urbanisme qui furent approuvées par le Comité consultatif d'urbanisme et par le conseil le 17 novembre 2008 sont les suivantes :

Orientations du plan d'urbanisme

- reconnaître la diversité et la richesse des secteurs résidentiels;
- promouvoir et développer le noyau urbain central;
- développer et adapter l'offre commerciale et industrielle;
- déployer, diversifier et aménager des réseaux de transport;
- consolider et valoriser un milieu rural et agricole dynamique;
- établir une stratégie de protection, de conservation et de mise en valeur des milieux naturels;
- mettre en valeur les composantes patrimoniales, touristiques et récréatives.

Acte de foi

6.4.3.3 Comme j'ai déjà mentionné, la ville n'a pas établi de planification stratégique dont le contenu aurait pu servir d'assise à l'établissement de ces orientations. Il faut faire un acte de foi et croire qu'elles correspondent aux vœux du conseil municipal et à son environnement externe et interne.

Retard conséquent du plan

6.4.3.4 Plus on tardera à mettre en place le nouveau plan d'urbanisme qui définit les grandes affectations du territoire et les règlements de zonage et de lotissement qui en découlent, plus il y



Vérification de l'optimisation des ressources

a risque que le développement se fasse sans la vision unique de la nouvelle Ville de Trois-Rivières exprimée par ce plan.

*Inefficient de
procéder avec
six anciens
plans*

6.4.3.5 Dans l'attente de l'adoption de ce plan, il faut gérer la ville avec les anciens plans d'urbanisme des anciennes villes et les appliquer dans les territoires concernés. L'émission des permis est moins efficiente parce que le personnel doit connaître les différentes réglementations encore en vigueur.

6.4.4 PLANS DIRECTEURS SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET LE TOURISME

*Outils de
gestion du
développement
économique*

6.4.4.1 Au moment de la fusion, un poste de directeur du développement économique et social fut créé et par la suite, le titulaire de ce poste s'est vu confié la direction de la Société de développement économique (SDÉ). La SDÉ a regroupé une bonne partie des opérations du CLD de la MRC de Francheville. De plus, elle a hérité de la gestion du fonds local d'investissement dont l'actif de prêt s'élève à plus de 3 millions \$, celle du fonds de développement social dans lequel on retrouve notamment le comité du logement. Le conseil d'administration de la SDÉ se compose de neuf membres votants nommés par le conseil municipal dont trois élus.



Vérification de l'optimisation des ressources

Guichet unique

6.4.4.2 La volonté politique est de faire de la SDÉ un guichet unique pour la clientèle d'entrepreneur et de gens d'affaires voulant établir leur entreprise sur le territoire de la ville. Elle offre des services techniques à toute personne qui en fait la demande et leur facilite l'accès aux différents services de la ville et aux différentes subventions gouvernementales. Elle est, en fait, un meneur de jeu facilitant pour les entrepreneurs en mettant en présence les différents intervenants. Depuis le 1^{er} janvier 2008, le mandat de la SDÉ s'est élargi en prenant en charge le développement des activités touristiques en fusionnant avec l'Office de tourisme et des congrès de Trois-Rivières.

Mission de la SDÉ

6.4.4.3 Le maintien et la création d'emplois sont la mission principale de la SDÉ. Cette mission contribue à augmenter la richesse. Afin de rencontrer ses objectifs, la SDÉ a établi un plan d'action. Celui de 2008 doit être revu et adapté pour faire face à la crise économique. Étant donné sa diversification, la ville est moins sujette à la disparition de grosses entreprises. Elle veut mettre l'accent sur le tourisme individuel. Le tourisme sportif et le développement culturel peuvent être un moteur économique intéressant. D'ailleurs, en février 2008, la ville a été nommée capitale culturelle du Canada pour l'année 2009.



Vérification de l'optimisation des ressources

*SDÉ et ses
incubateurs*

6.4.4.4 La SDÉ s'est engagée par une promesse d'achat, à se porter acquéreur d'un condominium commercial d'une valeur de 5 millions \$ dont les modalités de financement restent à déterminer. Elle y gèrera un technoparc dont la mission se spécialise dans la bio-industrie et les techniques environnementales. En gérant les différents parcs industriels, elle devient l'agent immobilier de la ville. Elle conclut différentes ententes avec Investissement Québec et le ministère du Développement économique à qui elle fait rapport annuellement.

Fusion

6.4.4.5 La SDÉ a fusionné en 2006 avec Aéroport de Trois-Rivières et joue un rôle de premier plan dans la gestion des activités aéroportuaires de la Ville de Trois-Rivières.

*Grande
autonomie
de la SDÉ*

6.4.4.6 Son directeur général ne fait pas accepter ses objectifs annuels par le directeur général de la ville. Par contre, chaque année la SDÉ présente ses prévisions budgétaires pour être approuvées au conseil municipal. L'autonomie que lui confère son statut d'organisme paramunicipal lui donne une plus grande liberté d'action que les autres services municipaux, surtout pour effectuer certaines opérations de nature commerciale.

*Lien avec
les deux
orientations*

6.4.4.7 Plusieurs plans directeurs, tel celui sur le plan d'action 2008 de développement économique, celui sur les parcs industriels



Vérification de l'optimisation des ressources

et des espaces technologiques et celui sur le développement du tourisme découleraient des deux grandes orientations citées précédemment, soit la création de la richesse et le service à la clientèle. Ces deux grandes orientations gagneraient cependant à être mieux définies afin qu'elles soient appliquées de façon uniforme dans toutes les activités de la ville et cela pour une plus grande équité pour tous les utilisateurs des services municipaux.

6.4.5 PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

6.4.5.1 Dans le développement de toute entreprise de services publics, les ressources humaines constituent un actif de la plus haute importance sur lequel il faut miser. La Ville de Trois-Rivières ne fait pas exception à cette règle et la bonne gestion de cette ressource influera largement sur la performance de son organisation. La reconnaissance de cette règle, si elle est inscrite et développée dans une orientation stratégique officielle, prend toute sa force et son importance.

*Valeurs
organisa-
tionnelles*

6.4.5.2 Entre autres orientations stratégiques, il y a les valeurs organisationnelles, qui expriment les engagements de l'entreprise envers les employés et les clients. En définissant les valeurs de prestation de services et les valeurs d'équipe, l'accent est mis sur ce qui est encouragé et valorisé dans l'organisation. Le partage de



Vérification de l'optimisation des ressources

ces valeurs suscite le développement d'un esprit d'équipe et devient une ligne directrice dans les interventions avec les collègues et la clientèle. Les valeurs servent de guide et orientent les décisions de gestion, les relations clients et fournisseurs et traduisent les particularités du climat de travail.

6.4.5.3 Là encore, je souligne que le conseil municipal n'a pas développé davantage ses orientations stratégiques à cet égard, ce qui lui aurait permis de définir officiellement ses valeurs dans la gestion de ses ressources humaines. Pour ce faire, il aurait pu considérer les valeurs mises de l'avant par la Direction générale en 2003.

*Valeurs
développées par
les directions*

6.4.5.4 J'ai constaté que le directeur de l'aménagement du territoire, le directeur de la sécurité publique, le directeur des travaux publics et le directeur des arts et de la culture, en réalisant à l'intérieur de leur service une planification stratégique, ont aussi, entre autres, établi des valeurs organisationnelles pour leurs employés.

*Absence de
valeurs
communes pour
l'ensemble*

6.4.5.5 Il serait sans doute plus normal que la ville établissent des valeurs organisationnelles pour l'ensemble de ses employés au lieu que ce soit chacun des services qui le fasse à l'intérieur de leur boîte respective afin d'orienter davantage ces valeurs vers l'atteinte des grands objectifs de la ville et s'en servir comme cadre de référence pour établir des politiques de gestion des ressources humaines.



Vérification de l'optimisation des ressources

*Étude sur la
Direction des
ressources
humaines*

6.4.5.6 J'ai pris connaissance d'une étude diagnostique effectuée par une firme indépendante au début de l'année 2009 sur la Direction des ressources humaines. Cette étude fait état de plusieurs points d'amélioration et plusieurs outils de gestion à mettre en place afin que cette direction joue, comme il se doit, un rôle de premier plan à l'égard de la gestion stratégique du capital humain.

6.4.5.7 Pour une meilleure pratique, je recommande :

L'adoption de valeurs organisationnelles pour l'ensemble des employés afin d'orienter ces valeurs vers l'atteinte des grands objectifs de la ville et de s'en servir comme cadre de référence pour établir des politiques de gestion des ressources humaines.

*Plans d'action
de la Direction
des RH*

6.4.5.8 J'ai noté que, déjà, la direction avait établi des plans d'action visant à doter la ville de politiques de gestion des ressources humaines dans des domaines aussi stratégiques que la gestion de la relève, l'appréciation du rendement, l'amélioration continue et la santé et sécurité au travail.

*Gestion de la
performance*

6.4.5.9 De façon générale, la performance des employés est toujours gérée dans les organisations. Ce qui varie d'une organisation à une autre, c'est le caractère officiel ou non de la



Vérification de l'optimisation des ressources

politique. Ainsi, la gestion de la performance constitue une activité qui doit amener les employés à déployer les énergies nécessaires à la réalisation des buts de l'entreprise, en mettant en rapport les critères de rendement individuel et les objectifs stratégiques. La gestion de la performance se veut aussi la mise en application des activités que sont la planification, le suivi et l'évaluation du rendement.

*Absence
d'évaluation du
personnel
régulier*

6.4.5.10 La ville n'a pas instauré de mesures visant à évaluer régulièrement l'ensemble du personnel et l'absence d'évaluation du rendement du personnel régulier ne favorise pas la gestion efficace de la performance. L'élaboration d'une politique d'évaluation du rendement refléterait l'intérêt et l'importance qu'accorde l'organisation à la gestion des résultats et des comportements soutenant la performance individuelle et collective.

6.4.5.11 Pour une meilleure pratique, je recommande :

L'adoption d'une politique d'évaluation du rendement afin d'analyser la performance du personnel pour refléter l'intérêt et l'importance qu'accorde l'organisation à la gestion des résultats et des comportements soutenant la performance individuelle et collective.

*Importance de la
santé et sécurité*

6.4.5.12 La Direction des ressources humaines accorde une grande importance à la santé et à la sécurité au travail qui, selon



Vérification de l'optimisation des ressources

son dirigeant, est le signe d'une entreprise en santé et performante. En diminuant le coût des cotisations à la commission de santé et de sécurité au travail par la réduction du nombre d'accidents et un retour plus hâtif au travail, la direction participe à sa façon à la création de la richesse.

*Politique sur la
santé et sécurité
au travail*

6.4.5.13 La politique de santé et sécurité au travail acceptée par le conseil permet d'assurer et de maintenir un milieu de travail de qualité à son personnel et à l'ensemble des citoyens. Elle énonce l'intention de la ville quant à l'élimination à la source des dangers. En faisant appel à tout son personnel pour éliminer ces risques, elle démontre que la santé de ses employés est au premier rang de ses préoccupations.

6.4.5.14 Je ne peux que souhaiter que la réalisation de ces plans d'action se fasse dans l'optique d'une vision corporative faisant état de valeurs reconnues, connues et acceptées par l'ensemble de l'organisation.

6.4.6 DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES MUNICIPALES

*Importance des
infrastructures*

6.4.6.1 Selon une étude conduite par le Conseil national de recherche du Canada, les infrastructures municipales constituent une valeur stratégique pour la collectivité et équivalent à 21 % de la valeur de tous les biens en Amérique du Nord.



Vérification de l'optimisation des ressources

*Devoir de
maintenir des
infrastructures
en bon état*

6.4.6.2 Une organisation municipale doit investir des ressources financières, humaines et matérielles suffisantes pour maintenir et développer des infrastructures qui garantiront la continuité des opérations et qui permettront une gestion responsable des risques financiers et environnementaux ainsi que la santé et la sécurité des citoyens.

6.4.6.3 Le processus de décision encadrant la répartition de l'enveloppe budgétaire d'investissement revêt une grande importance en termes de gestion de la pérennité et du développement des infrastructures municipales. Ce processus permet à l'administration municipale de répondre à ces deux questions :

*Questions
d'importance*

- Quelles sommes investirons-nous à la pérennité des infrastructures et à leur développement?
- Comment répartirons-nous ces sommes entre les divers besoins recensés?

*Les plans
d'intervention
pour renouveler
les
infrastructures
municipales*

6.4.6.4 Depuis sa création en 2002, la ville a donné différents mandats à des firmes professionnelles pour établir des plans d'intervention pour le renouvellement des infrastructures d'eau potable, d'égout et de voirie. En 2004, elle avait procédé à l'auscultation de son réseau routier et à l'implantation d'un système de gestion des chaussées.



Vérification de l'optimisation des ressources

Plan des interventions des bâtiments en cours de réalisation

6.4.6.5 L'état des bâtiments et leur maintien n'ont pas fait l'objet d'une analyse poussée et conséquemment aucune priorité d'investissement ne fut dégagée. Par contre, un plan d'intervention pour leur entretien préventif est en route et les gestionnaires sont à cueillir l'information pour obtenir l'état de désuétude du parc immobilier et guider les actions.

Apport important aux choix budgétaires

6.4.6.6 La proposition de la Direction des services techniques présentée au conseil municipal pour l'établissement du programme triennal d'immobilisations s'appuie sur les données recueillies sur l'état des infrastructures et permet de faire des choix éclairés pour y inclure les différents projets et cela sans aucune intervention politique.

Maintien des infrastructures

6.4.6.7 Basés sur une projection de 10 ans, les investissements annuels, de l'ordre de 20 millions \$, dans les infrastructures permettent, selon les études réalisées, d'en assurer la pérennité en fonction d'un pourcentage de 77 %, ce qui est relativement bon. Toutefois, si l'investissement demeure au même niveau que les sept dernières années, soit 11 millions \$, l'état final de nos infrastructures passera à 73 %.

Usine de production d'eau potable

6.4.6.8 Il faut cependant ajouter que des investissements majeurs, de plus de 40 millions, devront être consentis pour rénover l'usine de production d'eau potable.



Vérification de l'optimisation des ressources

6.4.7 PLAN FINANCIER À LONG TERME

6.4.7.1 Mon troisième objectif visait à m'assurer que la ville, par son plan financier à long terme, a planifié l'obtention des ressources financières nécessaires à la réalisation de ses objectifs et à sa viabilité financière.

*Modèle de
reddition de
comptes*

6.4.7.2 Le modèle de reddition de comptes développé par l'Institut canadien des comptables agréés à l'intention des gouvernements supérieurs met l'accent sur trois aspects primordiaux de la santé financière d'une ville : sa viabilité, sa souplesse et sa vulnérabilité. Voici quelques explications sur ces notions et sur les ratios servant à les exprimer.

Viabilité

6.4.7.3 Une ville est viable lorsqu'elle peut maintenir les services qu'elle offre et s'acquitter de ses obligations courantes, comme celles qu'elle a envers ses créanciers, sans devoir déclarer un déficit et ainsi accroître son endettement. Trois indicateurs de la viabilité financière sont l'importance de l'endettement, l'équilibre budgétaire et l'importance de ses dépenses en immobilisations.

*Souplesse et
marge de
manœuvre*

6.4.7.4 La souplesse signifie qu'une ville a une marge de manœuvre lui permettant d'accroître ses ressources financières en vue de faire face à la croissance de ses engagements financiers, la



Vérification de l'optimisation des ressources

prestation de services additionnels. Les quatre éléments retenus pour mesurer la souplesse financière sont le fardeau du service de la dette, l'effort fiscal, l'importance des dépenses en incompressibles et l'importance du surplus accumulé.

Vulnérabilité

6.4.7.5 La vulnérabilité se mesure par le degré de dépendance d'une ville à l'égard des sources de fonds extérieures qu'elle ne maîtrise pas. Il peut s'agir de transferts financiers d'un autre ordre de gouvernement ou de compensation tenant lieu de taxes. La proportion de ces revenus par rapport aux revenus totaux exprime le degré de dépendance.

Favoriser les discussions sur les principes de gestion

6.4.7.6 Toute planification financière doit s'appuyer sur ces principes qui se concrétisent par l'adoption de politiques de gestion financière encadrant les décisions financières. L'importance de ces politiques pour une saine gestion des fonds publics est reconnue. D'abord, la préparation des politiques conduirait à des discussions portant sur les principaux enjeux que pourraient comporter les orientations stratégiques. Ces discussions permettraient d'adapter les principes de saine gestion des fonds publics à la réalité et à l'évolution de la Ville de Trois-Rivières.

Guide pour la gestion

6.4.7.7 L'existence de politiques de gestion financière constituerait un guide important pour encadrer les décisions opérationnelles et



Vérification de l'optimisation des ressources

stratégiques de la ville en déterminant les actions acceptables et inacceptables et en définissant les normes à partir desquelles la performance de la ville peut être jugée.

Engagements clairs

6.4.7.8 Enfin, l'adoption de politiques financières contribuerait à la reddition de comptes parce que l'administration s'engagerait sur ce qu'elle entend faire et sur la façon dont elle va le faire. Il s'agit là d'un exercice de transparence qui lui permettrait de rendre compte du respect de ces politiques.

Objet des politiques financières

6.4.7.9 La ville se doit d'accorder une place prépondérante à la saine gestion financière de ses affaires et je regrette qu'elle n'ait pas encore pris l'initiative d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques formelles de gestion financière. Ces politiques devraient aborder des sujets aussi importants que l'équilibre budgétaire, les sources de revenus, les équipements et les infrastructures, la gestion des fonds de réserve et leur utilisation, la gestion de la dette et de la trésorerie.

Politiques non formelles

6.4.7.10 L'absence de politiques de gestion financière ne signifie pas pour autant que la ville ne se donne pas annuellement des règles de conduite en matière financière lors de la préparation de son budget de fonctionnement et de son programme triennal d'immobilisations.



Vérification de l'optimisation des ressources

*La gestion
publique mérite
d'être encadrée*

6.4.7.11 Les orientations budgétaires 2008, touchant l'ensemble des activités municipales, contiennent quelques éléments qui pourraient servir à l'établissement de politiques de gestion financière; il suffit de faire quelques pas de plus.

*Absence de la
Direction des
finances du
comité de
développement*

6.4.7.12 La gestion des fonds publics mérite d'être bien encadrée et il y a lieu de se donner des règles officielles à suivre. La ville devrait adopter des politiques de gestion financière pour encadrer l'ensemble des décisions financières qu'elle doit prendre régulièrement et cela sous l'éclairage des trois principes de gouvernance municipale portant sur la viabilité, la souplesse et la vulnérabilité et des grandes orientations stratégiques que contiendrait sa planification stratégique.

6.4.7.13 La Direction des finances n'a pas établi de planification à moyen terme et à long terme. Les projets d'investissement ne s'inscrivent pas dans une planification financière à moyen et long termes et le titulaire de la direction ne fait pas partie du comité de développement économique qui est composé des principaux gestionnaires de la ville. Son absence prive le comité d'informations à caractère financier et de questionnement sur la rentabilité de certains projets d'investissement.



Vérification de l'optimisation des ressources

6.4.7.14 Pour une meilleure pratique, je recommande :

Que la Ville adopte des politiques de gestion financière pour encadrer l'ensemble de ses décisions financières sous l'éclairage des trois principes de gouvernance municipale portant sur la viabilité, la souplesse et la vulnérabilité et des grandes orientations que contiendrait sa planification stratégique ou son plan de gouvernance.

6.4.8 LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE

6.4.8.1 Dans le contexte des finances publiques, la préparation et l'adoption d'un budget sont une période difficile, mais stimulante pour les gestionnaires à qui on demande généralement de faire plus avec moins. Des restrictions dans certains programmes ou activités, des réallocations de ressources ou encore une réorganisation administrative sont des éléments auxquels ils sont parfois confrontés.

6.4.8.2 Au sein de l'organisation municipale, c'est la Direction des finances qui est l'animateur du processus autour duquel gravitent les activités budgétaires qui ont cours toute l'année incluant le suivi à exercer. La préparation du budget de fonctionnement et du programme triennal d'immobilisations se concentre cependant entre les mois de juillet et de décembre de chaque année.



Vérification de l'optimisation des ressources

*Orientation
guidant le
budget*

6.4.8.3 Les deux orientations principales, portant sur l'accroissement de la richesse et le service à la clientèle, doivent guider les gestionnaires dans la préparation du budget de leur direction. De même, plusieurs plans d'action, études ou analyses établis dans différents secteurs d'activités ont généré plusieurs données de gestion d'une grande utilité pour l'application du processus budgétaire. De plus, à chaque année, des orientations générales sont données par le directeur général sur le processus budgétaire et un échéancier est établi.

*Première étude
par les groupes
de travail*

6.4.8.4 Au cours des mois d'août et septembre, chaque direction prépare ses estimations budgétaires et les soumet pour approbation à son groupe de travail composé d'élus municipaux. En termes de saine gouvernance, l'implication des élus, dès la première étape du processus budgétaire, est fort louable et leur permet d'orienter l'action des différents services qui sont directement sous leur gouverne.

*Synthèse
globale en
octobre*

6.4.8.5 Par la suite, au cours de la première semaine d'octobre, chaque directeur présente à un comité de travail formé du directeur général, du directeur général adjoint et du directeur des finances leur première estimation budgétaire. Par la suite, le comité sur le budget analyse ces estimations budgétaires et les regroupe dans un document global et, à la fin octobre, une autre rencontre est tenue avec chacun des directeurs.



Vérification de l'optimisation des ressources

*Dernière
révision au Lac
à l'Épaulé*

6.4.8.6 À la mi-novembre, la Direction des finances révisé l'ensemble du document global sur le budget, analyse et explique les écarts avec les données de l'année précédente et par la suite, une présentation sommaire est effectuée auprès du maire. À la fin novembre, les directeurs de chaque service présentent au conseil municipal, lors d'une rencontre spéciale, appelée « Lac à l'Épaulé budgétaire », les prévisions budgétaires de leur service. Le budget final est par la suite adopté à la mi-décembre.

Rôle des élus

6.4.8.7 Comme je l'ai noté auparavant, l'implication des élus, dès le début du processus budgétaire par les différents groupes de travail, facilite de beaucoup l'appropriation du budget par le conseil municipal, permet à ce dernier de l'approuver en toute connaissance de cause et de jouer ainsi pleinement son rôle de représentant de la population.

*Qualité du
processus
budgétaire de la
Direction des
travaux publics*

6.4.8.8 Parmi les différents documents dont j'ai pris connaissance sur le processus budgétaire, ceux de la Direction des travaux publics ont attiré mon attention par leur qualité. Le document intitulé « Budget 2009 Travaux publics » préparé par l'équipe des travaux publics démontre une connaissance pointue de chacune des activités de ce service et contient des données de gestion de qualité sur le coût et la quantité des services rendus.



Vérification de l'optimisation des ressources

*Travaux du
comité des
travaux publics
sur le
déneigement*

6.4.8.9 La ville n'a pas adopté de politique concernant le déneigement. Toutefois, un groupe de travail composé, d'élus et de gestionnaires des travaux publics, a établi des critères et des objectifs pour encadrer les opérations de déneigement. Ce cadre est actuellement utilisé et il ne reste que quelques pas de plus à faire pour obtenir la reconnaissance officielle du conseil municipal par une politique à cet égard.

*Intégration du
budget et des
objectifs aux
travaux publics*

6.4.8.10 La Direction des travaux publics et son comité ont su intégrer leur gestion en créant un lien entre les orientations de la ville et les services à offrir à la population et en traduisant ces derniers en résultats opérationnels concrets à atteindre. J'ai apprécié le leadership, l'esprit d'équipe et l'utilisation de nouvelles technologies utilisées par cette direction.

6.4.8.11 Pour une meilleure pratique, je recommande :

L'adoption d'une politique de déneigement afin de donner suite à l'expertise acquise lors des deux dernières années et fixer les règles claires et précises en cette matière pour améliorer l'efficacité du service.



Vérification de l'optimisation des ressources

6.4.9 REDDITION DE COMPTES ET IMPUTABILITÉ DES GESTIONNAIRES

*Règle de
gouvernance*

6.4.9.1 La gouvernance doit se fonder sur une reddition de comptes adéquate et elle est une composante essentielle de la transparence. La reddition de comptes implique l'obligation de faire la preuve du rendement de ses actions et d'en assumer la responsabilité. Elle implique également la production d'une information pertinente qui soit de qualité et complète.

*Nécessité de la
reddition de
comptes*

6.4.9.2 La reddition de comptes contribue à l'amélioration de la gestion. En effet, elle exige d'abord que l'on définisse des orientations et des objectifs et que l'on établisse des plans d'action. Elle exige aussi que soient clarifiés les rôles et les responsabilités de chacun. Elle permet, en fin d'année, de faire le point sur la réalisation des activités prévues, de savoir ce qui a bien ou mal fonctionné, et pourquoi. Ainsi, on peut prendre les mesures nécessaires à la lumière du chemin parcouru et corriger le tir au besoin.

*Rapport annuel
de gestion*

6.4.9.3 La ville, comme la plupart des autres villes du Québec, ne publie pas de rapport annuel de gestion faisant état des résultats et du bilan de sa performance en regard de ses objectifs.



Vérification de l'optimisation des ressources

Évidemment, une telle reddition de comptes contribuerait à l'amélioration de la performance et aiderait à porter un jugement sur la qualité de l'administration.

Exemple de succès grâce au suivi

6.4.9.4 Pour continuer sur l'importance du suivi et de la reddition de comptes, j'ai trouvé avant-gardiste les méthodes développées aux travaux publics, entre autres, la méthode 5S. Mais aussi, j'ai été frappé par le commentaire d'un employé : « On a essayé par le passé d'instaurer une telle technique de travail mais ça n'avait pas marché parce qu'il n'y avait pas d'équipe pour assurer le suivi. »

6.4.9.5 Pour une meilleure pratique, je recommande :

La mise en œuvre d'un processus de reddition de comptes en regard des objectifs fixés, des ressources utilisées et des résultats obtenus pour la Ville et pour les divers paliers de la structure organisationnelle.

Suivi des objectifs annuels

6.4.9.6 À la Ville de Trois-Rivières, plusieurs processus contribuent à la reddition de comptes et à l'imputabilité des gestionnaires. À la demande du directeur général, chaque gestionnaire établit les objectifs de sa direction en début d'année et rend compte trimestriellement de son degré d'avancement. Le directeur général coiffe ces objectifs par d'autres beaucoup plus englobant et de portée plus générale. Le suivi sur la réalisation du budget exercé par la Direction des finances est de qualité.



Vérification de l'optimisation des ressources

*Les directions
et les comités
d'élus*

6.4.9.7 Il faut noter également, à ce chapitre, l'implication des élus municipaux à l'intérieur de groupes de travail sur les principales activités municipales. Les gestionnaires sont ainsi appelés, sur une base périodique, à rendre compte de leurs actions et des résultats atteints.

*Palme d'or au
rapport de la
Direction des
arts et de la
culture*

6.4.9.8 La reddition de comptes à la Ville de Trois-Rivières s'exprime également par la production de rapports annuels, soit par des directions ou des organismes paramunicipaux. À cet égard, il me fait plaisir de souligner la qualité du rapport annuel 2007 et celui de 2008 de la Direction des arts et de la culture. J'y ai retrouvé plusieurs éléments essentiels de la reddition de comptes.



Vérification de l'optimisation des ressources

6.6.5 COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Réactions aux propos du Vérificateur général	Notre réaction comportera deux volets. D'une part, nos propos porteront de façon globale sur notre compréhension des écrits du vérificateur général et d'autre part, nous conclurons avec des remarques plus spécifiques sur certains points du rapport.
Réaction globale	À la lumière de vos écrits, nous comprenons que votre critique, de façon globale, porte davantage sur le processus que sur les résultats. Nous avons pris note toutefois de certaines attentes espérées et nous y reviendrons avec nos réactions spécifiques. Essentiellement, vous reprochez à la Ville de Trois-Rivières de ne pas avoir choisi un processus de planification stratégique et d'avoir privilégié une démarche basée sur des orientations qui nous ont été fixées par le maire. Je vous dirais que nous sommes très à l'aise avec ce choix. Il nous a toujours apparu que ces orientations ont été précisées par le maire à plusieurs reprises soit devant les élus, soit devant les cadres, soit lors de rencontres avec les employés municipaux et même lors de rencontres publiques avec la presse. Ces orientations ont pavé la voie à toutes nos réflexions et toutes nos actions de restructuration, de politiques de formation et de communications. Chaque mandat qui a été accordé pour revoir nos services l'a été avec en prémisses ces deux orientations. Ces orientations nous ont aussi permis de travailler dans un cadre moins rigide laissant à chaque direction la possibilité d'imaginer, de créer et d'adopter leur réalité propre à ces dernières. Nous croyons avoir travaillé dans un cadre concerté connu de tous et accepté. Nous espérons avoir atteint des résultats dans le sens de ces orientations et chaque jour nous questionnons nos actions avec en tête ces deux orientations.
Réactions spécifiques	
6.1.3	Nous croyons avoir très bien précisé les orientations. Chaque service a très bien compris et très bien intégré ces orientations.
6.1.4	Toute décision et toute réflexion se font actuellement en ayant à l'esprit le futur plan d'urbanisme.



Vérification de l'optimisation des ressources

6.1.5	<i>Le Service des finances remet chaque année deux rapports au directeur général. Le premier consiste en une planification quinquennale de la dette. Ce rapport sert à indiquer les balises à suivre dans la préparation du P.T.I. Le second consiste en une planification quinquennale du budget. Ce rapport m'est remis au début de juillet et sert d'indication dans toutes les recommandations que j'adresse à tous les directeurs de service pour la préparation du budget.</i>
6.1.7	<i>En regard des bâtiments, nous avons retenu des deux priorités soit toutes les réparations des toitures de tous les bâtiments municipaux ainsi que la restructuration de tous les bâtiments patrimoniaux.</i>
6.4.1.13	<i>En regard de la recommandation d'établissement d'un cadre stratégique, nous croyons qu'il se dégage présentement une vision commune très bien orchestrée. Nous pourrions facilement la soumettre au Conseil.</i>
6.4.4.4	<i>De fait, la mission du technoparc visera les bioprocédés industriels, technologies environnementales, microélectronique, technologies de l'information et des télécommunications.</i>
6.4.4.5	<i>Il y aurait lieu de mentionner que le plan d'action de la SDÉ est soumis chaque année au conseil d'administration de la SDÉ.</i>
6.4.5.7	<i>Tous les cadres et tous les employés de la Ville ont eu l'occasion, à plusieurs reprises, de se voir préciser les valeurs organisationnelles. De plus, toutes les études organisationnelles dans chaque service ont repris ces valeurs.</i>
6.4.5.11	<i>Il n'existe pas de politique d'évaluation de rendement comme dans presque tout le monde municipal. Toutefois, il y aurait lieu de préciser que des critères de rendement sont fixés et analysés par service.</i>
6.4.7.14	<i>Toutes les décisions financières de la Ville sont encadrées par les meilleures pratiques de gestion et sont appliquées en ce sens. Nous reconnaissons toutefois qu'elles n'ont pas fait l'objet de résolution du Conseil.</i>
6.4.8.11	<i>La Politique de déneigement a été acceptée unanimement par les membres du Conseil. Toutefois, nous reconnaissons qu'elle n'a pas fait l'objet de résolution du Conseil, ce qui nous laisse l'opportunité de l'adapter à la réalité, et ce, de façon efficace.</i>



Vérification de l'optimisation des ressources

ANNEXE A

OBJECTIFS DE VÉRIFICATION

Orientation

- S'assurer que la ville s'est donné des orientations l'aidant à préciser ses actions dans tous les domaines d'activités municipales : ces orientations porteraient notamment sur les questions suivantes : Comment évoluera l'effort fiscal? Quels services la ville offrira-t-elle à ses citoyens à moyen et à long termes? Quel sera leur niveau de qualité? Comment seront-ils fournis?

Schéma et plan directeur

- S'assurer que le schéma d'aménagement du territoire et les différents plans directeurs, notamment le plan directeur de développement économique et touristique, s'harmonisent avec les grandes orientations, respectent la planification financière à long terme et s'intègrent dans une vision commune.

Plan d'effectifs

- S'assurer que la ville s'est dotée d'un plan d'effectifs lui permettant de soutenir efficacement son développement et que ce plan soit conforme aux valeurs reconnues et acceptées par l'ensemble de l'organisation (valeur éthique, gestion de la relève, présence au travail, harcèlement, etc.).

Plan financier

- S'assurer que la ville s'est dotée d'un plan financier lui permettant d'atteindre ses objectifs de développement à moyen et à long termes.

Budget et plan triennal

- S'assurer que la ville élabore son plan triennal d'immobilisations et son budget de fonctionnement en fonction de ses grandes orientations de développement et de ses différents plans directeurs.

Reddition de comptes

- S'assurer que la ville a établi un système de reddition de comptes favorisant l'imputabilité de ses employés et l'atteinte de ses objectifs.



Vérification de l'optimisation des ressources

ANNEXE B

RECOMMANDATIONS

- 6.4.1.13 *Que la Ville établisse un cadre stratégique permettant de canaliser les efforts de chaque direction dans une vision commune et dans l'établissement d'objectifs et de valeurs organisationnelles approuvés par le conseil municipal.*
- 6.4.5.7 *L'adoption de valeurs organisationnelles pour l'ensemble des employés afin d'orienter ces valeurs vers l'atteinte des grands objectifs de la ville et de s'en servir comme cadre de référence pour établir des politiques de gestion des ressources humaines.*
- 6.4.5.11 *L'adoption d'une politique d'évaluation du rendement afin d'analyser la performance du personnel pour refléter l'intérêt et l'importance qu'accorde l'organisation à la gestion des résultats et des comportements soutenant la performance individuelle et collective.*
- 6.4.7.14 *Que la Ville adopte des politiques de gestion financière pour encadrer l'ensemble de ses décisions financières sous l'éclairage des trois principes de gouvernance municipale portant sur la viabilité, la souplesse et la vulnérabilité et des grandes orientations que contiendrait sa planification stratégique ou son plan de gouvernance.*
- 6.4.8.11 *L'adoption d'une politique de déneigement afin de donner suite à l'expertise acquise lors des deux dernières années et fixer les règles claires et précises en cette matière pour améliorer l'efficacité du service.*
- 6.4.9.5 *La mise en œuvre d'un processus de reddition de comptes en regard des objectifs fixés, des ressources utilisées et des résultats obtenus pour la Ville et pour les divers paliers de la structure organisationnelle.*



SUIVI DES VÉRIFICATIONS ANTÉRIEURES



Suivi des vérifications antérieures

INTRODUCTION

Objectif du rapport

7.1 Dans les rapports antérieurs, ce chapitre informait le conseil municipal dans quelle mesure les éléments mentionnés dans mon dernier rapport annuel ont été corrigés. Toutefois, puisque je quitte cette année, je crois utile de récapituler toutes les recommandations que j'ai formulées depuis le début de mon mandat, en mentionnant celles qui ont été appliquées et insistant sur celles qui non pas été suivies. Le conseil prend ainsi connaissance des progrès accomplis depuis le début par les diverses entités ainsi que des actions qu'il reste à entreprendre.

Objectif du suivi

7.2 La procédure du suivi des recommandations antérieures permet ainsi d'évaluer la performance des entités et contribue à l'apport d'une valeur ajoutée de la vérification. Les résultats de mes suivis sont basés sur les déclarations des gestionnaires et le contenu de documents qu'ils m'ont fournis.

Tableau récapitulatif de mes recommandations antérieures							
Recommandations	Nombre	Appliquées rapport 2006	Appliquées 2008	Progrès satisfaisant	Progrès non satisfaisant	Non appliquées	% suivies
Rapport 2002	5	4	---	---	---	1	80 %
Rapport 2003	39	24	7	---	4	4	79 %
Rapport 2004	28	25	2	---	1	---	96 %
Rapport 2005	22	3	9	---	3	7	55 %
Rapport 2006	16	---	3	---	2	11	19 %
Total	110	56	21	---	10	23	70 %
En %		51 %	19 %		9 %	21 %	



Suivi des vérifications antérieures

Résultats
depuis
le début

7.3 Le tableau ci-dessus montre que, des 110 recommandations rédigées depuis que je suis en poste, 77 d'entre elles ont été suivies, soit un taux de 70 %. Parmi toutes ces recommandations, trente-trois n'ont pas été appliquées et en les réévaluant, j'ai considéré qu'elles devaient être maintenues.

Résultats
du suivi 2008

7.4 Quant au suivi des seize recommandations mentionnées au dernier rapport (2006), seulement trois ont été suivies, ce qui donne un maigre résultat d'application de 19 %, bien en deçà de la norme d'environ 80 %.

VÉRIFICATIONS FINANCIÈRES ET DE CONFORMITÉ



RECOMMANDATIONS AU RAPPORT ANNUEL 2002

Rapport 2002	Nombre	Appliquées	Progrès satisfaisant	Progrès non satisfaisant	Non appliquées	% suivies
Financière et conformité	5	4	---	---	1	80 %

Résumé de 2002

7.5 Quatre de mes cinq recommandations inscrites à mon premier rapport ont été suivies. Elles concernent la production de rapports budgétaires trimestriels au conseil, l'élaboration d'un plan directeur informatique pour soutenir le développement de l'organisation et la délégation du pouvoir de dépenser. Ma recommandation traitant de l'information sur le compte de taxes n'est pas suivie et je la réitère.

R03.2
Non suivie

« J'ai recommandé que les taxes spéciales pour le service de la dette des anciennes villes et de la nouvelle ville soient décrites sur des lignes distinctes du compte de taxes. »



Suivi des vérifications antérieures

7.6 L'article 487.4 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., C-19) oblige les municipalités à indiquer séparément les données relatives à la taxe générale et aux taxes spéciales sur tous les documents qu'elle produit. À ce sujet, la Loi précise :

Taxe spéciale pour payer la dette des anciennes villes

487.2 « Toute municipalité issue d'un regroupement qui doit, en vertu de sa charte, financer des dépenses par des revenus provenant exclusivement de l'ensemble du territoire, désigné « secteur », d'une municipalité ayant cessé d'exister lors du regroupement peut notamment obtenir ces revenus en imposant sur tous les immeubles imposables situés dans le secteur, annuellement ou pour plusieurs années à l'occasion d'un emprunt, une taxe spéciale basée sur la valeur imposable de ceux-ci. »

Présentation au compte de taxes

487.4 « Le fait qu'une taxe spéciale ait les mêmes caractéristiques que la taxe foncière générale ou la taxe d'affaires, notamment quant au débiteur, à l'assiette et à la base d'imposition, ne justifie pas que les données relatives à la taxe spéciale soient intégrées, dans quelque document produit par la municipalité ou sous la responsabilité de celle-ci, aux données relatives à la taxe foncière générale ou à la taxe d'affaires. »

Trois taux dans un

7.7 Les contribuables de la Ville de Trois-Rivières doivent être mieux informés concernant la dette et la variation des différents taux de taxes. La ville regroupe en un seul taux foncier, les trois pouvoirs de taxation suivant et ce, même si l'assiette de la taxe diffère pour la troisième :

- o la première, une taxe générale imposée à l'ensemble pour équilibrer le budget;
- o la deuxième, une taxe spéciale imposée à l'ensemble pour payer le service de la dette de la nouvelle ville;
- o la troisième, une taxe spéciale imposée à une partie de la ville pour payer la dette des anciennes villes et qui, évidemment, varie pour chaque secteur.



Suivi des vérifications antérieures

Absence de reddition de comptes

7.8 La ville présente ainsi un taux unique, propre à chaque secteur, évitant, de cette manière, de rendre compte des variations de taux d'une année à l'autre. Les autres villes regroupées respectent cette obligation.

Motif invoqué

7.9 La seule raison invoquée depuis le début concerne la lourdeur administrative occasionnée par la mise en place de cette information. Cette raison tient difficilement la route puisqu'il s'agit d'ajouter six taux de taxes aux 36 déjà connus et une ligne supplémentaire au détail des taxes rendant inutiles les deux lignes d'explication au bas de la facture.

Conclusion

7.10 Le législateur a rédigé la Loi ainsi pour assurer une meilleure reddition de comptes à laquelle la ville a l'obligation et le devoir moral de se conformer. La ville doit présenter sur une ligne de taxes distincte le taux général à l'ensemble et le taux imposé à une partie de la population.



RECOMMANDATIONS AU RAPPORT ANNUEL 2003

Rapport 2003	Nombre	Appliquées	Progrès satisfaisant	Progrès non satisfaisant	Non appliquées	% suivies
Financière et conformité	11	10	---	1	---	91 %
Gestion de l'approvisionnement	28	21	---	3	4	75 %
Total	39	31	---	4	4	79 %

Sommaire 2003

7.11 De mon rapport 2003, 31 recommandations sur 39 (79 %) ont été suivies lorsque j'additionne les onze recommandations, suite à ma vérification financière, aux 28 de la vérification de gestion de l'approvisionnement.



Suivi des vérifications antérieures

*Suite à la
vérification
financière*

7.12 Concernant la vérification financière, celles suivies traitaient des sujets suivants :

- o la gestion des petites caisses;
- o le suivi des comptes recevables;
- o l'informatisation de l'inventaire des vêtements à la sécurité publique;
- o le maintien d'un registre des immobilisations;
- o la révision des critères de répartition des dépenses;
- o le traitement des certificats de mutation;
- o le financement temporaire des travaux subventionnés;
- o la répartition des intérêts temporaires imputés aux règlements.

7.13 Une seule de mes onze recommandations 2003 n'a pas été suivie et elle concerne les dépenses d'investissement.

*R04.7
Non suivie*

« J'ai recommandé que la structure d'enregistrement et la charte des comptes soient révisées afin de produire des rapports plus fiables et plus explicites en ce qui a trait aux activités d'investissement. »

7.14 Depuis cette recommandation, plusieurs modifications ont été apportées au plan comptable, mais comme je l'ai expliqué dans le passé, ma recommandation allait plus loin que la modification de la charte des comptes.

*Encore deux
améliorations
non complétées*

7.15 Premièrement, les budgets des projets devraient être une donnée dynamique afin de suivre l'évolution des montants et des motifs de modifications qui peuvent survenir. De plus, les imputations des activités d'investissement devraient être fixes et ventilées par numéro de projet (poste extra comptable) pour éviter la multiplication des ouvertures et fermetures de postes comptables.



Suivi des vérifications antérieures

*Modifications
en attente*

7.16 La commande de modifications du logiciel comptable placée au Service de l'informatique est toujours en attente d'être complétée.



VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES - APPROVISIONNEMENT

Résultat de 75 %

7.17 Mon rapport de vérification de l'optimisation des ressources (VOR) portant sur la gestion de l'approvisionnement comportent aujourd'hui, 21 recommandations suivies sur 28, soit un taux de 75 %.

*Recommen-
dations suivies
à l'approvision-
nement*

7.18 Les recommandations suivies comprennent :

- o la révision de la couverture d'assurance du bâtiment et des équipements du Centre de services aux citoyens du secteur ouest;
- o le contrôle de la consommation d'essence par véhicule;
- o l'amélioration de la capacité et de la qualité des lieux d'emménagement au secteur ouest;
- o l'état délabré et l'amélioration des lieux d'emménagement au secteur ouest;
- o l'efficacité de l'enregistrement des transactions à l'auxiliaire des stocks;
- o la mise en place d'outils technologiques plus performants pour favoriser l'efficacité des employés du service.

*Intégrité des
dossiers de
soumissions
au greffe*

7.19 Depuis que j'ai déposé ce rapport en 2004, encore sept recommandations sur vingt-huit n'ont pas été suivies. La première concerne l'ajout d'une liste de contrôle aux dossiers de soumissions permettant à la Direction greffe et services juridiques de s'assurer que tous les éléments devant faire partie du dossier y



Suivi des vérifications antérieures

soient intégrés. Curieusement, ma recommandation qui s'adressait au greffe n'a pas été suivie par eux, mais est appliquée au Service de l'approvisionnement sans problème.

R04.17
Non suivie

« J'ai recommandé que la Direction greffe et services juridiques s'assure de l'intégralité des dossiers, entre autres, par l'ajout d'une liste de référence (aide-mémoire) au dossier de soumission avant de le remettre aux archives. Cette liste signée doit préciser les documents essentiels et tous les documents inclus au dossier. »

7.20 Les quatre recommandations concernant les indicateurs de gestion n'ont pas été suivies et sont importantes. Comme je l'ai mentionné à la page 15 de mon rapport 2003, l'obligation de rendre compte influence la qualité de nos actions et, ce qui est mesuré peut s'améliorer. On ne peut laisser au service le choix des comptes à rendre, cette obligation doit être imposée par le supérieur immédiat.

R04.38
Non suivie

« J'ai recommandé que le Service de l'approvisionnement établisse des normes de rendement à être rencontrées; que ces normes soient fondées sur des données et des facteurs pertinents. »

R04.39
Non suivie

« J'ai recommandé que des cibles soient fixées par les gestionnaires, qu'elles soient approuvées par le supérieur immédiat et communiquées aux employés du service. »

R04.40
Non suivie

« J'ai recommandé que les gestionnaires élaborent des tableaux de bord afin de surveiller le rendement. »

R04.41
Non suivie

« J'ai recommandé qu'une reddition de comptes soit produite régulièrement. »



Suivi des vérifications antérieures

7.21 Finalement, les deux autres recommandations sont le résultat du développement informatique qui tarde à se finaliser.

R04.29
Non suivie

« J'ai recommandé que les quantités soient commandées de façon économique en tenant compte du coût de commande, du coût de possession et des escomptes; que les interventions soient ciblées sur la valeur des achats. »

R04.42
Non suivie

« J'ai recommandé de mettre en place des logiciels et des équipements informatiques plus performants ayant une interface conviviale. »



RECOMMANDATIONS AU RAPPORT ANNUEL 2004

Rapport 2004	Nombre	Appliquées	Progrès satisfaisant	Progrès non satisfaisant	Non appliquées	% suivies
Financière et conformité	10	9	---	1	---	90 %
Plan de sécurité civile	7	7	---	---	---	100 %
Gestion des licences informatiques	11	11	---	---	---	100 %
Total	28	27	---	1	---	96 %

Meilleur score

7.22 Avec 96 % des recommandations suivies, soit 27 sur 28, 2004 est le meilleur score. Les principales suivies concernent :

- o le retard dans la taxation des rôles supplémentaires;
- o la responsabilité des opérations de l'aéroport;
- o les dépenses de confection des rôles d'évaluation reportées au-delà de la vie utile du rôle;
- o l'absence de calcul et d'affectation d'intérêts pour le bénéfice des fonds réservés;
- o le respect du fonds de roulement selon la réglementation.



Suivi des vérifications antérieures

7.23 Une seule des dix recommandations 2004 n'a pas été suivie.

R05.6
Non suivie

« J'ai recommandé de procéder à une réévaluation complète de la réserve foncière et confectionner une liste afin de faciliter les dispositions et de faire un suivi adéquat lors des exercices subséquents. »

Sera complété
en 2009?

7.24 La trésorerie mentionne que ce projet est toujours sur la table, mais en 2008, afin de laisser place au travail considérable nécessité par les modifications apportées aux principes comptables, il a été reporté en 2009.



Plan de sécurité
civile

VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES – PLAN DE SÉCURITÉ CIVILE

7.25 Concernant la vérification du plan de la sécurité civile, toutes mes recommandations ont été suivies et un travail digne de mention a été réalisé afin de doter la ville d'un nouveau plan accepté par le conseil en 2005.



Gestion des
licences
informatiques

VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES – GESTION DES LICENCES

7.26 Mon autre vérification concernait la gestion des licences du parc informatique et de même, toutes mes recommandations ont aussi été suivies.



Suivi des vérifications antérieures



RECOMMANDATIONS AU RAPPORT ANNUEL 2005

Rapport 2005	Nombre	Appliquées	Progrès satisfaisant	Progrès non satisfaisant	Non appliquées	% suivies
Financière et conformité	6	6	---	---	---	100 %
Gestion de l'évaluation et des permis	16	6	---	3	7	38 %
Total	22	12	---	3	7	55 %

Recommandations suivies en 2005

7.27 Suite au rapport 2005, douze recommandations sur 22 (55 %) ont été suivies et, du groupe de celles suivies, voici les améliorations apportées suite à la vérification financière :

- o un mécanisme de modification budgétaire a été mis en place;
- o le gardiennage du stock de la sécurité publique a été confié au Service de l'approvisionnement;
- o la révision des statuts et règlements de l'Association du sport motorisé de la Mauricie.



Résultat du suivi décevant

VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES – ÉVALUATION & PERMIS

7.28 Le suivi de la vérification de la gestion de l'évaluation et des permis n'a pas donné les résultats escomptés. Seulement six recommandations ont été suivies sur un total de seize. Les améliorations apportées suite aux lacunes décelées par la vérification avaient aussi été constatées par l'évaluateur et il avait déjà établi un plan d'action pour les corriger.



Suivi des vérifications antérieures

Objectif
non atteint

7.29 En 2008, le Service de l'évaluation avait l'objectif d'améliorer le délai de traitement des certificats suite à la fermeture d'un permis, mais il n'a été fixé aucune cible. De toute façon, le manque d'informations concernant la date de fermeture des permis demeure un obstacle pour un délai de traitement raisonnable. Donc, la recommandation suivante est maintenue.

R07.12
Non suivie

« J'ai recommandé que l'évaluateur détermine la cible à atteindre concernant le délai et le traitement des certificats suite à la fermeture d'un permis. »

Inspection
cyclique des
propriétés du
territoire

7.30 Concernant le maintien de l'inventaire des propriétés inscrites au rôle d'évaluation, l'évaluation a demandé et obtenu que le niveau de dépenses au budget précédent soit maintenu au budget 2009 afin d'assurer une visite des propriétés à tous les six ans. Toutefois, aucune statistique appropriée n'a été relevée pour justifier la décision et pour assurer la poursuite du rythme des visites les années subséquentes.

R07.16
Non suivie

« J'ai recommandé que les statistiques appropriées soient relevées concernant les propriétés visitées suite au maintien de l'inventaire afin que l'administration donne ses directives appropriées sur le cycle de visite des propriétés. »

Détérioration
du délai de
traitement des
certificats de
mutation

7.31 Aucune cible, ni indicateur de mesure n'a été fourni pour assurer l'amélioration de la performance concernant le traitement des certificats des mutations immobilières. J'ai même constaté une détérioration du délai en 2008, car seulement 34 % des certificats ont été traités avant les 60 premiers jours suivant la transaction. En 2005, l'évaluateur, dans son rapport au conseil, écrivait « qu'il avait atteint l'objectif de les traiter en 30 jours », ce qui est difficilement réalisable.



Suivi des vérifications antérieures

R07.18
non suivie

« J'ai recommandé que l'évaluateur continue d'améliorer sa performance pour traiter les certificats des mutations immobilières dans les meilleurs délais. »

L'obligation de rendre compte influence la qualité de nos actions

7.32 Les quatre recommandations concernant les indicateurs de gestion n'ont pas été suivies et je le déplore. Comme je l'ai mentionné à la page 15 de mon rapport 2003, l'obligation de rendre compte influence la qualité de nos actions et, ce qui est mesuré peut s'améliorer. On ne peut laisser au service le choix des comptes à rendre, cette obligation doit être imposée par le supérieur immédiat.

R07.19
non suivie

« J'ai recommandé que le Service de l'évaluation établisse des normes de rendement à être rencontrées pour chaque groupe d'employés; que ces normes soient fondées sur des données et des facteurs pertinents. »

R07.20
non suivie

« J'ai recommandé que des cibles soient fixées par les gestionnaires, qu'elles soient approuvées par le supérieur immédiat et communiquées aux employés du service. »

R07.21
non suivie

« J'ai recommandé que les gestionnaires élaborent des tableaux de bord afin de mesurer si les actions engagées s'inscrivent dans l'orientation voulue. »

R07.22
non suivie

« J'ai recommandé qu'une reddition de comptes soit produite sur les différentes activités du Service de l'évaluation. »

Compte rendu formel

7.33 Il faut souligner que le Service de l'évaluation, comme les autres gestionnaires, a fixé ses objectifs, approuvés par le supérieur, et qu'il rend compte du progrès réalisé au conseil trimestriellement.



Suivi des vérifications antérieures

7.34 Ma recommandation concernant la déclaration d'intérêts des employés et l'engagement à signaler toute situation conflictuelle n'a pas été suivie.

*R07.24
non suivie*

« J'ai recommandé que le Service de l'évaluation sollicite, de son personnel, la production d'une déclaration d'intérêts et un engagement formel à signaler toute situation conflictuelle. »

7.35 Cette procédure, pourtant courante et reconnue en assurance qualité chez les autres ordres de profession, ne diminue en rien la responsabilité de l'évaluateur, mais en cas de conflit, elle est une preuve qu'il l'assume parfaitement.

7.36 La gestion des risques comprend la prévention des mauvaises surprises et le déploiement efficace des ressources. Comme un conflit d'intérêts réel ou en apparence est possible, l'évaluateur doit atténuer ce risque en prévenant formellement son personnel et en conservant dans ses dossiers la preuve de cette communication.

*Fortes
demandes
saisonnières*

7.37 Quant au Service des permis, aussi concerné par ma vérification, il était d'accord avec notre constat mais n'a pas réussi à améliorer suffisamment sa performance concernant le suivi des permis sur le territoire de la ville. Ce service a un défi important à relever parce qu'il doit travailler avec six plans d'urbanisme et que la période estivale est aussi la période de vacances des employés et surtout la période de fortes demandes de permis; il est difficile d'assurer en plus, le suivi des permis durant cette même période.

*Absence de
communication
écrite*

7.38 Quoiqu'il en soit, je n'ai pas eu la preuve que la direction a été informée de l'état de l'inspection des travaux et qu'un niveau de service optimal a été proposé afin d'assurer la gestion du suivi des permis. Les recommandations suivantes n'ont pas été suivies.



Suivi des vérifications antérieures

R07.13
non suivie

« J'ai recommandé que le Service des permis informe le niveau de direction approprié de l'état de l'inspection des travaux suite à l'émission des permis. »

R07.14
non suivie

« J'ai recommandé que le Service des permis détermine un niveau de service optimal afin d'assurer une gestion du suivi des permis. »



RECOMMANDATIONS AU RAPPORT ANNUEL 2006

Rapport 2006	Nombre	Appliquées	Progrès satisfaisant	Progrès non satisfaisant	Non appliquées	% suivies
Financière et conformité	8	3	---	2	3	38 %
Gestion de l'évaluation et des permis	8	---	---	---	8	0 %
Total	16	3	---	2	11	19 %

7.39 En 2006, j'avais proposé 16 recommandations dont trois seulement ont été suivies pour un maigre pourcentage de 19 %. Ma première recommandation n'a pas été suivie et concerne la planification stratégique. Ce sujet est traité plus amplement dans le chapitre précédent. Ma recommandation 2006 était formulée ainsi :

R07.01
non suivie

« J'ai recommandé à la ville d'enclencher le plus rapidement possible un processus de planification stratégique et d'y impliquer la population, l'administration municipale et les principaux acteurs économiques, sociaux et environnementaux. »



Suivi des vérifications antérieures

7.40 La deuxième recommandation non suivie concerne l'adoption de règles d'éthique. Depuis ce temps, le gouvernement du Québec a manifesté l'intention de demander aux villes de se doter d'un code d'éthique ce qui place ma recommandation au cœur de l'actualité. La ville doit bien démontrer à la population les valeurs qu'elle privilégie pour elle et ses employés.

R07.02
non suivie

« J'ai recommandé à la ville d'édicter ses règles d'éthique à l'intention des membres de son conseil, de ses gestionnaires municipaux et de ses employés et de les étendre même à l'ensemble du personnel de ses organismes municipaux. »

7.41 Les deux recommandations suivantes sont aussi en suspens, elles concernent le plan triennal d'immobilisations. Le plan triennal accepté concerne seulement les projets que le conseil projette de voter et ce, sans égard à la période de réalisation du financement et des dépenses. On constate d'ailleurs, année après année, aux rapports financiers, des écarts considérables entre le budget et les montants réels des investissements sans qu'aucune explication ne soit fournie.

R07.03
non suivie

« J'ai recommandé que le programme triennal des immobilisations, accepté par le conseil, comporte un plan de réalisation des projets d'immobilisations retenus par le conseil municipal dans lequel celui-ci indique l'objet de la dépense, les sommes qu'il prévoit y consacrer au cours d'une période déterminée et dans lequel il précise les modes de financement permanent auxquels il compte recourir. »

R07.04
non suivie

« J'ai recommandé qu'à la période de trois ans déterminée par le programme s'ajoutent, pour chacun des projets retenus, les montants réalisés au cours des



Suivi des vérifications antérieures

années antérieures (projets en cours, au début) et les montants prévus à une date ultérieure au programme, afin de connaître le coût total des projets. »

7.42 D'ailleurs, dans un rapport de Raymond Chabot Grant Thornton de septembre 2008, il est mentionné : *« on fournit peu d'information sur l'avancement des projets. »*

7.43 Les trois recommandations appliquées concernent les comités de sélection, dont la procédure, suivie en 2008 par la ville, s'approche davantage des grands principes recommandés par le conseil du trésor dans le guide sur les comités de sélection.

7.44 Celle non suivie au sujet des comités de sélection concerne l'absence de déclaration de conflit d'intérêts signée par les membres des comités. On me dit que cette formalité a été oubliée et qu'elle sera dorénavant complétée.

R07.06
non suivie

« J'ai recommandé que le choix des membres du comité de sélection tienne compte des principes de rotation, d'absence de liens d'autorité et de conflit d'intérêts et que les membres choisis signent une déclaration à cet effet. »



VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES – GESTION DE LA DETTE

7.45 Aucune de mes recommandations concernant la gestion de la dette n'a été suivie. La GFOA, une association professionnelle de responsables financiers, recommande que toutes les administrations adoptent par écrit des politiques globales de gestion de la dette et qu'elles les examinent et les révisent au besoin. La ville doit adhérer à ces principes et se doter des outils nécessaires pour assurer une saine gestion de la dette.



Suivi des vérifications antérieures

R07.25
non suivie

« J'ai recommandé que la Ville adopte une politique visant à formaliser sa gestion de la dette. »

R07.26
non suivie

« J'ai recommandé que la Ville se donne un cadre balisant le recours à l'endettement en fixant un plancher et un plafond et en ciblant son objectif. »

R07.27
non suivie

« J'ai recommandé que la fiche de présentation au conseil confirme que le projet présenté est conforme au dernier programme triennal en précisant le numéro de projet au plan. »

R07.28
non suivie

« J'ai recommandé que l'administration fournisse au conseil municipal un compte rendu formel concernant la réalisation du plan triennal et la situation financière de la ville au moins une fois par année et au moins un résumé à chaque fois qu'il y a dérogation au plan établi. »

R07.29
non suivie

« J'ai recommandé que l'administration municipale adopte, dans une politique budgétaire, une mesure visant à augmenter le budget consacré à l'acquisition de petites immobilisations. »

R07.30
non suivie

« J'ai recommandé que l'administration municipale adopte, dans une politique de gestion, une mesure visant à considérer la récurrence des dépenses dans le choix du financement. »

R07.31
non suivie

« J'ai recommandé que la Direction des finances, de concert avec les Services de la trésorerie et de l'informatique, se dote d'un logiciel afin d'améliorer la gestion de la dette. »

R07.32
non suivie

« J'ai recommandé que la Direction des finances inscrive dans un procédurier les principales étapes concernant la gestion de la dette pour assurer la continuité et le suivi des directives. »



Suivi des vérifications antérieures

ANNEXE

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES							
Recommandations	Nombre	Appliquées rapport 2006	Appliquées 2008	Progrès satisfaisant	Progrès non satisfaisant	Non appliquées	%
VÉRIFICATION FINANCIÈRE ET DE LA CONFORMITÉ							
Rapport 2002	5	4	---	---	---	1	80 %
Rapport 2003	11	10	---	---	1	---	91 %
Rapport 2004	10	7	2	---	1	---	90 %
Rapport 2005	6	3	3	---	---	---	100 %
Rapport 2006	8	---	3	---	2	3	38 %
Sous-total	40	24	8	---	4	4	80 %
VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES							
2003 - Gestion de l'approvisionnement	28	14	7	---	3	4	75 %
2004 - Plan de sécurité civile	7	7	---	---	---	---	100 %
2004 - Gestion des licences informatiques	11	11	---	---	---	---	100 %
2005 - Gestion de l'évaluation et des permis	16	---	6	---	3	7	38 %
2006 - Gestion de la dette	8	---	---	---	---	8	0 %
Sous-total	70	32	13	---	6	19	64 %
Total	110	56	21	---	10	23	70 %
En %	31 %	50 %	19 %	---	9 %	22 %	



Suivi des vérifications antérieures

TABLEAU DES RECOMMANDATIONS AU RAPPORT 2002	
	<u>Plan directeur informatique</u>
	R03.1 <i>J'ai recommandé au conseil d'exiger qu'un plan directeur informatique lui soit présenté et de l'intégrer dans sa stratégie de développement</i>
	<u>Compte de taxes</u>
	R03.2 <i>J'ai recommandé que les taxes spéciales pour le service de la dette des anciennes villes et de la nouvelle ville soient décrites sur des lignes distinctes du compte de taxes</i>
	<u>Délégation du pouvoir de dépenser</u>
	R03.3 <i>J'ai recommandé au conseil d'adopter un règlement pour déléguer à des fonctionnaires désignés, le pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats en conséquence au nom de la Ville</i>
	<u>Rapports trimestriels</u>
	R03.4 <i>J'ai recommandé à l'administration de mettre en place un processus rigoureux de préparation et de présentation, dans des délais raisonnables, d'états financiers trimestriels au conseil</i>
	<u>Rapports trimestriels</u>
	R03.5 <i>J'ai recommandé à la trésorière de déposer ses rapports conformément à la loi et d'attester l'information contenue. Les montants réels à date des rapports devraient être relevés des livres afin d'assurer la tenue à jour des livres comptables. Si elle ne peut rencontrer les échéances de la loi, elle doit aviser le conseil et en expliquer les motifs</i>
80 %	Recommandations appliquées 4 / 5
20 %	Recommandations non appliquées 1 / 5



Suivi des vérifications antérieures

TABLEAU DES RECOMMANDATIONS AU RAPPORT 2003	
	<u>Gestion des petites caisses</u>
	R04.1 <i>J'ai recommandé qu'une politique administrative soit rédigée et mise en vigueur afin d'encadrer la gestion des fonds des petites caisses. La politique de l'ancienne Ville de Trois-Rivières, qui ne tient que sur quatre pages, pourrait être mise à jour et appliquée</i>
	<u>Suivi des comptes recevables</u>
	R04.2 <i>J'ai recommandé aux gestionnaires d'analyser les mauvaises créances afin d'évaluer les bénéfices d'un meilleur suivi</i>
	<u>Inventaire sécurité publique</u>
	R04.3 <i>J'ai recommandé au Service de la sécurité publique d'utiliser le système informatisé de contrôle des inventaires de façon appropriée afin de gérer avec efficacité la dépense de vêtements</i>
	<u>Auxiliaires des immobilisations</u>
	R04.4 <i>J'ai recommandé à la ville de tenir un registre à jour des immobilisations afin d'en faciliter la gestion. Les documents supportant les dispositions doivent être rassemblés dans un dossier afin d'accélérer la recherche, la comptabilisation et la vérification</i>
	<u>Critères de répartition des dépenses</u>
	R04.5 <i>J'ai recommandé aux gestionnaires de réviser les bases de répartition des coûts imputés afin qu'ils s'apparentent davantage à la réalité</i>
	<u>Certificat d'évaluation</u>
	R04.6 <i>J'ai recommandé que le Service de l'évaluation émette les certificats selon une cadence régulière afin que les factures de droits sur les mutations soient envoyées le mois suivant la mutation pour favoriser l'efficacité, l'efficacité et l'économie</i>
	<u>Contrôle des dépenses d'investissement</u>
	R04.7 <i>J'ai recommandé que la structure d'enregistrement et la charte des comptes soient révisées afin de produire des rapports plus fiables et plus explicites en ce qui a trait aux activités d'investissement</i>
	<u>Travaux subventionnés</u>
	R04.8 <i>J'ai recommandé que les demandes de subvention soient complétées promptement</i>
	<u>Achats sans bon de commande ou sans réquisition</u>
	R04.9 <i>J'ai recommandé que les factures d'achats soient approuvées par le Service de l'approvisionnement. La préposée aux comptes à payer doit recevoir des instructions précises concernant sa tâche, mentionnant les types de déboursés qu'elle peut accepter</i>
	<u>Travaux subventionnés</u>
	R04.10 <i>Avant de décréter les travaux, la ville doit demander au Ministre d'approuver un montant d'emprunt suffisant pour couvrir les subventions non versées</i>
	<u>Travaux subventionnés</u>
	R04.11 <i>Lorsque les travaux sont à la charge d'une partie des contribuables, le règlement doit assumer les frais de financement temporaire en attendant le financement permanent</i>
91 %	Recommandations appliquées 10 / 11
9 %	Recommandations non appliquées 1 / 11



Suivi des vérifications antérieures

TABLEAU DES RECOMMANDATIONS AU RAPPORT 2004	
	<u>Facturation des rôles supplémentaires</u>
	R05.1 J'ai recommandé d'améliorer l'informatisation des comptes afin d'accélérer la taxation et d'évaluer les avantages d'une solution temporaire pour rattraper le retard
	<u>Responsabilité des opérations de l'aéroport</u>
	R05.2 J'ai recommandé de signer une entente avec le gestionnaire afin d'assurer la saine gestion des opérations aéroportuaires
	<u>Responsabilité des opérations de l'aéroport</u>
	R05.3 J'ai recommandé de mettre en place une solution temporaire pour assurer la gestion des opérations administratives en attendant une décision du conseil
	<u>Dépenses de confection du rôle</u>
	R05.4 J'ai recommandé de répartir les dépenses pour la confection d'un nouveau rôle sur la vie utile du rôle
	<u>Comptabilisation des retenues sur contrats</u>
	R05.5 J'ai recommandé que les ristournes soient comptabilisées et supportées par un auxiliaire de retenues sur contrats informatisé pour favoriser l'efficacité
	<u>Inventaire des propriétés de la réserve foncière</u>
	R05.6 J'ai recommandé de procéder à une réévaluation complète de la réserve foncière et confectionner une liste afin de faciliter les dispositions et de faire un suivi adéquat lors des exercices subséquents
	<u>Intérêts générés par les fonds réservés</u>
	R05.7 J'ai recommandé de respecter les dispositions de la loi et des règlements créant ces fonds et de pourvoir aux intérêts non versés à même le surplus non affecté de la ville. Les sommes ainsi dédiées à des fins particulières doivent être déposées dans un compte de banque distinct ou à tout le moins un compte de grand-livre spécifique
	<u>Dépenses financées par le fonds de roulement</u>
	R05.8 J'ai recommandé d'utiliser le fonds de roulement en conformité avec le règlement adopté et à la loi en vigueur et de rembourser les dépenses courantes empruntées
	<u>Dépenses financées par le fonds de roulement</u>
	R05.9 J'ai recommandé de clarifier la politique d'utilisation du fonds de roulement afin qu'il soit utilisé dans le respect de la loi et des politiques de la ville
	<u>Honoraires professionnels</u>
	R05.10 J'ai recommandé de refléter aux livres l'obligation contractée envers un tiers en engageant la dépense et affectant ainsi les crédits disponibles
90 %	Recommandations appliquées 9 / 10
10 %	Recommandations non appliquées 1 / 10



Suivi des vérifications antérieures

TABLEAU DES RECOMMANDATIONS AU RAPPORT 2005	
<u>Modifications budgétaires</u>	
R06.2 <i>J'ai recommandé que les gestionnaires mettent en place un mécanisme de modification budgétaire afin que les crédits supplémentaires ou remaniements budgétaires reçoivent l'approbation du conseil de ville</i>	
<u>Gestion des stocks à la sécurité publique</u>	
R06.3 <i>J'ai recommandé de confier la gestion du stock du Service de la sécurité publique au Service de l'approvisionnement afin de profiter de leur expertise dans le domaine de l'approvisionnement et du gardiennage de stock</i>	
<u>Gestion des stocks à la sécurité publique</u>	
R06.4 <i>J'ai recommandé d'entreposer le stock minimum au quartier général de la sécurité publique afin de minimiser les coûts de gardiennage, les pertes ou la désuétude du stock</i>	
<u>Contrôle des réservoirs d'essence</u>	
R06.5 <i>J'ai recommandé que le gardiennage du stock d'essence de tous les sites soit confié au Service de l'approvisionnement</i>	
<u>Contrôle des réservoirs d'essence</u>	
R06.6 <i>J'ai recommandé que les outils de contrôle appropriés (logiciels et équipements) soient mis à la disposition du Service de l'approvisionnement afin de concilier facilement et en tout temps les quantités d'essence aux livres et physiquement dans chacun des réservoirs</i>	
<u>Statut et règlements de l'ASMM</u>	
R06.7 <i>J'ai recommandé à la ville de préciser avec les personnes en poste les statuts et règlements de l'ASMM et le rôle des représentants qu'elle délègue</i>	
100 %	Recommandations appliquées 6 / 6



Suivi des vérifications antérieures

TABLEAU DES RECOMMANDATIONS AU RAPPORT 2006		
<u>Planification stratégique</u>		
R07.1 <i>J'ai recommandé à la ville d'enclencher le plus rapidement possible un processus de planification stratégique et d'y impliquer la population, l'administration municipale et les principaux acteurs économiques, sociaux et environnementaux</i>		
<u>Adoption de règles d'éthique</u>		
R07.2 <i>J'ai recommandé à la ville d'édicter ses règles d'éthique à l'intention des membres de son conseil, de ses gestionnaires municipaux et de ses employés et de les étendre même à l'ensemble du personnel de ses organismes municipaux</i>		
<u>Programme triennal d'immobilisations</u>		
R07.3 <i>J'ai recommandé que le programme triennal des immobilisations, accepté par le conseil, comporte un plan de réalisation des projets d'immobilisations retenus par le conseil municipal dans lequel celui-ci indique l'objet de la dépense, les sommes qu'il prévoit y consacrer au cours d'une période déterminée et dans lequel il précise les modes de financement permanent auxquels il compte recourir</i>		
<u>Programme triennal d'immobilisations</u>		
R07.4 <i>J'ai recommandé qu'à la période de trois ans déterminée par le programme s'ajoutent, pour chacun des projets retenus, les montants réalisés au cours des années antérieures (projets en cours, au début) et les montants prévus à une date ultérieure au programme, afin de connaître le coût total des projets</i>		
<u>Comité de sélection</u>		
R07.5 <i>J'ai recommandé que les principes énoncés dans le Guide du secrétaire de comités de sélection soit rigoureusement suivis</i>		
<u>Comité de sélection</u>		
R07.6 <i>J'ai recommandé que le choix des membres du comité de sélection tienne compte des principes de rotation, d'absence de liens d'autorité et de conflit d'intérêts et que les membres choisis signent une déclaration à cet effet</i>		
<u>Comité de sélection</u>		
R07.7 <i>J'ai recommandé que le comité exécutif détermine les critères d'évaluation ainsi que le nombre maximal de points attribués à chaque critère</i>		
<u>Comité de sélection</u>		
R07.8 <i>J'ai recommandé que chaque membre du comité signe la grille d'évaluation et de pondération des soumissions conformes</i>		
38 %	Recommandations appliquées	3 / 8
62 %	Recommandations non appliquées	5 / 8



Suivi des vérifications antérieures

2003 - GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT
<u>Politique d'approvisionnement</u> R04.14 <i>J'ai recommandé que la Ville se dote d'une politique d'approvisionnement le plus tôt possible pour que le conseil dicte ses directives en matière d'approvisionnement</i>
<u>Conformité à la loi et aux règlements</u> R04.16 <i>J'ai recommandé que tous les documents faisant partie intégrante de la soumission et qui doivent être gardés de façon permanente (devis, cahier des charges, addenda) soient classés ensemble au Service des archives</i>
<u>Conformité à la loi et aux règlements</u> R04.17 <i>J'ai recommandé que la Direction greffe et services juridiques s'assure de l'intégralité des dossiers, entre autres, par l'ajout d'une liste de référence (aide-mémoire) au dossier de soumission avant de le remettre aux archives. Cette liste signée doit préciser les documents essentiels et tous les documents inclus au dossier</i>
<u>Couverture d'assurance</u> R04.18 <i>J'ai recommandé que soit révisée la couverture d'assurance de l'édifice Centre de services aux citoyens et des équipements qu'il contient</i>
<u>Contrôle du carburant</u> R04.19 <i>J'ai recommandé que la haute direction détermine un responsable du contrôle du carburant</i>
<u>Contrôle du carburant</u> R04.21 <i>J'ai recommandé qu'un rapport soit complété sous l'autorité du responsable précisant la consommation au kilomètre par véhicule</i>
<u>Capacité d'emmagasinement</u> R04.22 <i>J'ai recommandé qu'une analyse des besoins permette d'acquérir des unités de rangement mieux adaptées aux particularités de certaines pièces en inventaire</i>
<u>Capacité d'emmagasinement</u> R04.23 <i>J'ai recommandé que le service adopte une numérotation plus souple des articles en stock en ajoutant les index nécessaires pour les localiser facilement</i>
<u>Capacité d'emmagasinement</u> R04.24 <i>J'ai recommandé que le Service de l'approvisionnement établisse une procédure afin de détecter et se départir du stock désuet. Que le service soit saisi des achats, ventes et mises au rancart des immeubles, des équipements, de la machinerie et du matériel roulant</i>
<u>Capacité d'emmagasinement</u> R04.25 <i>J'ai recommandé que la fiche d'inventaire recèle l'information nécessaire pour relier toutes pièces en stock, à un équipement. (Numéro de série, modèle, marque, compagnie, année de fabrication)</i>
<u>Qualité des lieux de travail</u> R04.26 <i>J'ai recommandé que les bureaux du service et le magasin ainsi que la réception soient aménagés en fonction des travaux à réaliser afin de favoriser la productivité</i>



Suivi des vérifications antérieures

2003 - GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT	
<u>Qualité des lieux de travail</u>	
R04.27	<i>J'ai recommandé que la qualité des lieux soit améliorée, rafraîchie afin de permettre aux employés de travailler dans un endroit convenable</i>
<u>Qualité des lieux de travail</u>	
R04.28	<i>J'ai recommandé que les lieux de travail soient entretenus quotidiennement pour les maintenir propres</i>
<u>Détermination de la quantité à commander</u>	
R04.29	<i>J'ai recommandé que les quantités soient commandées de façon économique en tenant compte du coût de commande, du coût de possession et des escomptes; que les interventions soient ciblées sur la valeur des achats</i>
<u>Détermination de la quantité à commander</u>	
R04.30	<i>J'ai recommandé que la procédure de renouvellement des stocks soit améliorée afin d'accélérer le processus et de favoriser l'efficience</i>
<u>Maintien de l'inventaire aux livres</u>	
R04.31	<i>J'ai recommandé d'améliorer la technologie pour faciliter les enregistrements de mouvement de stock</i>
<u>Maintien de l'inventaire aux livres</u>	
R04.32	<i>J'ai recommandé que l'ensemble des transactions à l'auxiliaire des stocks soit supervisé et autorisé par un gestionnaire responsable</i>
<u>Maintien de l'inventaire aux livres</u>	
R04.33	<i>J'ai recommandé que le système informatique génère des statistiques sur les transactions d'inventaire</i>
<u>Maintien de l'inventaire aux livres</u>	
R04.34	<i>J'ai recommandé que les instructions soient écrites pour le dénombrement annuel des stocks prévoyant la date du début et de la fin et précisant la responsabilité des gestionnaires et des employés concernés</i>
<u>Stock Secteur-Est</u>	
R04.35	<i>J'ai recommandé qu'un inventaire permanent, soit maintenu au Secteur-Est tout en demeurant une succursale du magasin du Secteur-Ouest</i>
<u>Stock Secteur-Est</u>	
R04.36	<i>J'ai recommandé que le Service de l'approvisionnement en assure le gardiennage en y affectant les ressources nécessaires</i>
<u>Stock Secteur-Est</u>	
R04.37	<i>J'ai recommandé que les lieux soient aménagés de façon à répondre aux besoins</i>



Suivi des vérifications antérieures

2003 - GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT	
	<u>Indicateurs de gestion</u> R04.38 <i>J'ai recommandé que le Service de l'approvisionnement établisse des normes de rendement à être rencontrées; que ces normes soient fondées sur des données et des facteurs pertinents</i>
	<u>Indicateurs de gestion</u> R04.39 <i>J'ai recommandé que des cibles soient fixées par les gestionnaires, qu'elles soient approuvées par le supérieur immédiat et communiquées aux employés du service</i>
	<u>Indicateurs de gestion</u> R04.40 <i>J'ai recommandé que les gestionnaires élaborent des tableaux de bord afin de surveiller le rendement</i>
	<u>Indicateurs de gestion</u> R04.41 <i>J'ai recommandé qu'une reddition de comptes soit produite régulièrement</i>
	<u>Outils technologiques</u> R04.42 <i>J'ai recommandé de mettre en place des logiciels et des équipements informatiques plus performants ayant une interface conviviale</i>
	<u>Outils technologiques</u> R04.43 <i>J'ai recommandé de promouvoir la formation du personnel axée sur les compétences et la performance individuelle particulièrement en bureautique</i>
77 %	Recommandations appliquées 23 / 28
23%	Recommandations progrès insatisfaisants ou non appliquées 7 / 28



Suivi des vérifications antérieures

2004 - PLAN DE SÉCURITÉ CIVILE	
	<u>Transmission des comptes rendus</u> R05.11 <i>J'ai recommandé la transmission des deux comptes rendus des réunions du CMSC au comité exécutif et le respect de l'ordonnance du conseil concernant les instructions aux secrétaires de comités</i>
	<u>Liste sommaire des principales ententes</u> R05.12 <i>J'ai recommandé d'inclure au plan une liste sommaire des principales ententes conclues avec leur date de signature et leur échéance</i>
	<u>Dépôt du plan au conseil municipal</u> R05.13 <i>J'ai recommandé le dépôt, au conseil municipal, du nouveau plan de sécurité civile afin de l'officialiser</i>
	<u>Évaluation et formation des intervenants</u> R05.14 <i>J'ai recommandé l'évaluation de la formation des principaux intervenants</i>
	<u>Évaluation et formation des intervenants</u> R05.15 <i>J'ai recommandé l'élaboration d'un plan de formation afin que les intervenants reçoivent la formation nécessaire</i>
	<u>Programme de maintien à jour</u> R05.16 <i>J'ai recommandé la planification et l'exécution d'exercices pratiques</i>
	<u>Programme de maintien à jour</u> R05.17 <i>J'ai recommandé l'élaboration par le CMSC de son programme de maintien du plan de façon à garder l'intérêt et la capacité de répondre des personnes impliquées</i>
100%	Recommandations appliquées 7 / 7



Suivi des vérifications antérieures

2004 - GESTION DES LICENCES INFORMATIQUES	
	<u>Inventaire des licences</u> R05.18 <i>J'ai recommandé la réalisation d'un audit des logiciels et des licences informatiques dans les plus brefs délais afin de fournir une évaluation des risques</i>
	<u>Inventaire des licences</u> R05.19 <i>J'ai recommandé l'application de mesures transitoires permettant à la ville d'utiliser en toute conformité les logiciels qu'elle a besoin</i>
	<u>Inventaire des licences</u> R05.20 <i>J'ai recommandé la mise en œuvre de la gestion continue des actifs logiciels</i>
	<u>Inventaire des licences</u> R05.21 <i>J'ai recommandé l'élaboration dans le plan de gestion présenté, d'un échéancier réaliste et acceptable</i>
	<u>Contrôle des usagers</u> R05.22 <i>J'ai recommandé la centralisation de la gestion du parc de logiciels au Service de l'informatique pour qu'il exerce un parfait contrôle sur le parc de logiciels et d'équipements</i>
	<u>Contrôle des usagers</u> R05.23 <i>J'ai recommandé la gestion des droits d'accès de tous les usagers par le chef de section de la gestion des infrastructures et des réseaux</i>
	<u>Contrôle des usagers</u> R05.24 <i>J'ai recommandé le rangement des licences et les CD-ROM dans un endroit sous clé sous le contrôle d'un responsable</i>
	<u>Politique informatique</u> R05.25 <i>J'ai recommandé la rédaction et la diffusion d'une politique relative à l'utilisation de l'informatique</i>
	<u>Politique informatique</u> R05.26 <i>J'ai recommandé l'intégration dans cette politique du plan de gestion et de notre choix pour le respect des droits d'auteur</i>
	<u>Politique informatique</u> R05.27 <i>J'ai recommandé l'engagement écrit de tous les usagers à respecter la politique informatique</i>
	<u>Politique informatique</u> R05.28 <i>J'ai recommandé le rappel fréquent de cet engagement, idéalement à chaque ouverture de session</i>
100 %	Recommandations appliquées 11 / 11



Suivi des vérifications antérieures

2005 - GESTION DES PERMIS ET DE L'ÉVALUATION
<u>Confection des prochains rôles</u> R07.09 <i>J'ai recommandé que les unités de voisinage soient révisées et décrites en conformité avec le règlement sur le rôle d'évaluation foncière</i>
<u>Confection des prochains rôles</u> R07.10 <i>J'ai recommandé qu'une équilibrage complète soit effectuée, impliquant une révision des unités de voisinage, des facteurs de classes, des âges apparents, des dépréciations physiques, fonctionnelles et économiques et de tous les autres éléments pouvant affecter la valeur</i>
<u>Confection des prochains rôles</u> R07.11 <i>J'ai recommandé qu'une attention spéciale soit apportée à l'analyse des valeurs des terrains en appliquant, sur tout le territoire, les tables d'ajustement (profondeur, dimension et forme, etc.)</i>
<u>Tenue à jour du rôle d'évaluation</u> R07.12 <i>J'ai recommandé que l'évaluateur détermine la cible à atteindre concernant le délai et le traitement des certificats suite à la fermeture d'un permis</i>
<u>Tenue à jour du rôle d'évaluation</u> R07.13 <i>J'ai recommandé que le Service des permis informe le niveau de direction approprié de l'état de l'inspection des travaux suite à l'émission des permis</i>
<u>Tenue à jour du rôle d'évaluation</u> R07.14 <i>J'ai recommandé que le Service des permis détermine un niveau de service optimal afin d'assurer une gestion du suivi des permis</i>
<u>Inventaire du milieu</u> R07.15 <i>J'ai recommandé que l'évaluateur mette en œuvre les mécanismes appropriés afin d'assurer le respect du cycle de visite des propriétés dans les délais conformes</i>
<u>Inventaire du milieu</u> R07.16 <i>J'ai recommandé que les statistiques appropriées soient relevées concernant les propriétés visitées suite au maintien de l'inventaire afin que l'administration donne ses directives appropriées sur le cycle de visite des propriétés</i>
<u>Mutations immobilières</u> R07.17 <i>J'ai recommandé que minimalement l'évaluateur enquête et inspecte toutes les propriétés vendues dans la période retenue pour ses analyses</i>
<u>Mutations immobilières</u> R07.18 <i>J'ai recommandé que l'évaluateur continue d'améliorer sa performance pour traiter les certificats des mutations immobilières dans les meilleurs délais</i>
<u>Indicateurs de gestion</u> R07.19 <i>J'ai recommandé que le Service de l'évaluation établisse des normes de rendement à être rencontrées pour chaque groupe d'employés; que ces normes soient fondées sur des données et des facteurs pertinents</i>



Suivi des vérifications antérieures

2005 - GESTION DES PERMIS ET DE L'ÉVALUATION	
	<u>Indicateurs de gestion</u> R07.20 <i>J'ai recommandé que des cibles soient fixées par les gestionnaires, qu'elles soient approuvées par le supérieur immédiat et communiquées aux employés du service</i>
	<u>Indicateurs de gestion</u> R07.21 <i>J'ai recommandé que les gestionnaires élaborent des tableaux de bord afin de mesurer si les actions engagées s'inscrivent dans l'orientation voulue</i>
	<u>Indicateurs de gestion</u> R07.22 <i>J'ai recommandé qu'une reddition de comptes soit produite sur les différentes activités du Service de l'évaluation</i>
	<u>Description des procédures</u> R07.23 <i>J'ai recommandé que le Service d'évaluation procède annuellement à la mise à jour de son manuel de procédures avec l'aide des employés afin de clarifier les rôles et responsabilités</i>
	<u>Déclaration d'intérêts</u> R07.24 <i>J'ai recommandé que le Service de l'évaluation sollicite, de son personnel, la production d'une déclaration d'intérêts et un engagement formel à signaler toute situation conflictuelle</i>
40 %	Recommandations appliquées 6 / 16
60 %	Recommandations progrès insatisfaisants ou non appliquées 10 / 16



Suivi des vérifications antérieures

2006 - GESTION DE LA DETTE	
	<u>Pour baliser la dette</u> R07.25 <i>J'ai recommandé que la Ville adopte une politique visant à formaliser sa gestion de la dette</i>
	<u>Pour formaliser la gestion de la dette</u> R07.26 <i>J'ai recommandé que la Ville se donne un cadre balisant le recours à l'endettement en fixant un plancher et un plafond et en ciblant son objectif</i>
	<u>Pour formaliser la gestion de la dette</u> R07.27 <i>J'ai recommandé que la fiche de présentation au conseil confirme que le projet présenté est conforme au dernier programme triennal en précisant le numéro de projet au plan</i>
	<u>Pour formaliser la gestion de la dette</u> R07.28 <i>J'ai recommandé que l'administration fournisse au conseil municipal un compte rendu formel concernant la réalisation du plan triennal et la situation financière de la ville au moins une fois par année et au moins un résumé à chaque fois qu'il y a dérogation au plan établi</i>
	<u>Pour favoriser le paiement comptant</u> R07.29 <i>J'ai recommandé que l'administration municipale adopte, dans une politique budgétaire, une mesure visant à augmenter le budget consacré à l'acquisition de petites immobilisations</i>
	<u>Pour éviter les emprunts sur les dépenses récurrentes</u> R07.30 <i>J'ai recommandé que l'administration municipale adopte, dans une politique de gestion, une mesure visant à considérer la récurrence des dépenses dans le choix du financement</i>
	<u>Logiciel de gestion de la dette</u> R07.31 <i>J'ai recommandé que la Direction des finances, de concert avec les Services de la trésorerie et de l'informatique, se dote d'un logiciel afin d'améliorer la gestion de la dette</i>
	<u>Procédure pour améliorer la gestion de la dette</u> R07.32 <i>J'ai recommandé que la Direction des finances inscrive dans un procédurier les principales étapes concernant la gestion de la dette pour assurer la continuité et le suivi des directives</i>
0 %	Recommandations appliquées 0 / 8
100 %	Recommandations non appliquées 8 / 8



RAPPORT DES ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL



Rapport des activités du Vérificateur général

Introduction

8.1 Parmi les valeurs de gestion que le Vérificateur général privilégie, il y a celle de la reddition de comptes. Dans cette partie de son rapport annuel, il rend compte de ses activités et fait état de la vérification de ses comptes effectuée par le vérificateur externe de la Ville de Trois-Rivières.

Absence du Vérificateur général

8.2 J'ai été absent, pour des raisons de santé, du 15 décembre 2007 au 29 septembre 2008. Toutefois, le 3 mars 2008, le conseil municipal a nommé monsieur Réjean Giguère, CGA, Vérificateur général par intérim. Il a occupé la fonction jusqu'au 30 août 2008. Ce rapport d'activités est donc basé sur le plan de vérification préparé à la fin de 2007, mais ces changements ont évidemment perturbé considérablement les travaux au bureau du Vérificateur général.

Mission

8.3 La mission du Vérificateur général est de donner au conseil municipal une opinion indépendante et objective sur la gestion de la Ville de Trois-Rivières et de ses organismes. Son travail vise à promouvoir une saine administration des fonds publics et la responsabilisation de leur utilisation.



Vision

8.4 La vision du Vérificateur général est d'accroître la transparence de l'administration municipale envers le conseil municipal et la population en favorisant la reddition de comptes.



Rapport des activités du Vérificateur général

Valeurs

8.5 Quatre valeurs fondamentales guident les actions du Vérificateur général :

- **Intégrité :** Sa probité, son honnêteté et son impartialité ne peuvent pas être mis en doute; il doit éviter toute situation où son indépendance et son objectivité sont compromises dans les faits et les apparences.
- **Objectivité :** Ses appréciations doivent être fondées sur les faits ou preuves indiscutables et s'appuyer sur des travaux incontestables exempts de tout préjugé.
- **Discrétion :** Les informations qu'il détient ne doivent être communiquées qu'aux personnes appropriées, en temps opportun.
- **Compétence :** Il doit posséder, acquérir et améliorer ses connaissances, savoir-faire et autres compétences nécessaires à l'exercice de la fonction.

Mandat

8.6 Le mandat, les obligations et les pouvoirs du Vérificateur général sont définis aux articles 107.1 à 107.17 de la *Loi sur les cités et villes* et reproduits à l'annexe « A ». Ses travaux comprennent la vérification financière, la vérification de la conformité des opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

Étendue

8.7 Le Vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne qui a reçu une subvention ou une assistance sous forme de prêt ou autrement par la ville ou par l'un de ses organismes, relativement à son utilisation. Il peut également vérifier les comptes ou les documents de toute corporation à but non lucratif avec laquelle la ville a conclu une entente de gestion pour offrir ses services à la population.





Rapport des activités du Vérificateur général

Valeur ajoutée

8.8 Le Vérificateur général donne à toute l'organisation, une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et aide à accroître la qualité de la gestion par ses recommandations. Ses travaux de vérification, visant à promouvoir une utilisation saine des ressources et la responsabilisation de leur utilisation, constituent une valeur ajoutée.

Objectifs généraux

8.9 Afin de s'acquitter de ses responsabilités, le Vérificateur général s'est donné les objectifs généraux suivants, qu'il poursuivra tout au long de son terme :

- rencontrer adéquatement les obligations légales et professionnelles de la fonction;
- utiliser les ressources mises à sa disposition de façon économique, efficiente et efficace.

Plan d'action

8.10 Pour réaliser ses objectifs, il privilégiera les actions suivantes durant son mandat :

- la coordination de ses travaux de vérification avec ceux des vérificateurs externes de la ville;
- la conclusion de contrats avec différents professionnels afin de l'assister dans l'exercice de ses fonctions;
- l'échange avec les autres vérificateurs généraux pour bénéficier de l'expertise de chacun et partager les expériences de travail;
- l'implantation graduelle des travaux de vérification intégrée avec des solutions novatrices, économiques et efficaces pour satisfaire les besoins essentiels de la ville en matière de vérification;
- l'élaboration d'un plan de formation afin de bénéficier de l'expertise nécessaire pour rencontrer les besoins de sa tâche.



Rapport des activités du Vérificateur général

Objectifs spécifiques

8.11 En 2008, le Vérificateur général s'est donné les objectifs spécifiques suivants :

- livrer le mémoire de recommandations financier à la fin d'avril;
- effectuer au moins une vérification d'optimisation des ressources de moins de 200 heures;
- maintenir le taux horaire de la vérification en deçà de 125 \$/heure;
- livrer, en collaboration avec les organismes municipaux, les états financiers vérifiés 2 ½ mois après la fin de l'exercice financier.

PLANIFICATION DE LA VÉRIFICATION

8.12 Le plan annuel de vérification pour l'année 2008 couvre l'ensemble du mandat du Vérificateur général tel que prescrit par la Loi et comprend la réalisation de travaux de vérification dans les trois composantes principales de sa mission, soit : *les vérifications financières, de conformité et d'optimisation des ressources.*

Planification

8.13 Les normes professionnelles de vérification préconisent la mise en place d'un processus annuel et pluriannuel des activités de vérification. Les obligations de son mandat ont été rencontrées et les interventions vers les vérifications les plus susceptibles de créer une valeur ajoutée ont été ciblées.

Gestion des risques

8.14 Comme tout autre gestionnaire, le Vérificateur général se doit de bien identifier et évaluer les risques importants qui pourraient affecter l'accomplissement de sa mission et la réalisation de ses objectifs. Il doit aussi évaluer l'efficacité des contrôles mis en place afin de gérer adéquatement ces risques.

Risque de mission

8.15 Le manuel de l'ICCA définit le risque de mission du vérificateur comme « le risque que le vérificateur ne formule pas de restriction dans son rapport sur des états financiers comportant des





Rapport des activités du Vérificateur général

inexactitudes importantes » (Chapitre 5130.9). En matière de vérification de conformité ou d'optimisation des ressources, ce risque serait de ne pas détecter une situation problématique dans le cours de ses travaux (Chapitre 5130.10).

*Composante du
risque pour le
Vérificateur
général*

8.16 Le risque intrinsèque qu'une inexactitude importante se produise ou que le contrôle interne de l'entité n'assure pas la prévention ou la détection d'une inexactitude importante découle directement de l'environnement au sein duquel il évolue. Le troisième type de risque, le risque qu'une inexactitude importante, que le contrôle interne de l'entité n'a pas permis de corriger, ne soit pas détectée par le vérificateur relève plus de son organisation, de ses compétences, de ses méthodes de travail et des ressources dont il dispose.

*Vérifications
financières*

8.17 Comme l'exigent les normes de vérification financière, les missions sont planifiées de façon à élaborer une stratégie générale et une stratégie d'application détaillée prévoyant la nature, l'étendue et le calendrier de la vérification. Pour la vérification de la ville, le Vérificateur général et le vérificateur externe, ont exécuté et partagé le travail dans le but d'émettre une opinion sur les états financiers et pour éviter toute redondance, ils se sont entendus pour échanger leurs dossiers. En ce qui a trait aux organismes municipaux, il a supervisé le travail des firmes externes qui l'ont assisté dans son travail de vérification.



8.18 Tous les organismes qu'il vérifie ont une obligation publique de rendre des comptes; il doit, conformément aux normes de vérification, communiquer les points suivants aux conseils d'administration ou à leur comité de vérification :

- les services de vérification fournis;
- la responsabilité assumée par le vérificateur;
- le résumé de la stratégie de vérification.



Rapport des activités du Vérificateur général

8.19 Voici les organismes qui ont été vérifiés par le Vérificateur général :

- Comité organisateur des fêtes du 375^e anniversaire de Trois-Rivières inc.;
- Corporation de développement culturel de Trois-Rivières;
- Corporation pour le développement de l'île St-Quentin;
- Fondation culturelle trifluvienne inc.;
- L'International de l'art vocal de Trois-Rivières;
- Office de tourisme et des congrès de Trois-Rivières;
- Société de développement économique de Trois-Rivières;
- Société protectrice des animaux de la Mauricie inc.;
- Société de transport de Trois-Rivières;
- Ville de Trois-Rivières.

8.20 Le Vérificateur général par intérim a rencontré tous les conseils d'administration afin de déposer son rapport sur les états financiers. Son travail de vérification de ces états l'amène à procéder à l'évaluation du contrôle interne exercé sur les données financières. Il a remis ses recommandations au niveau de direction approprié relativement aux procédures de contrôle interne suivies et proposé des suggestions pour améliorer la qualité de l'information financière.

8.21 Les travaux de vérification de la conformité des opérations de la ville et de ses organismes ont porté notamment sur les éléments suivants :

- taux global de taxation;
- rémunération des élus municipaux;
- remboursement des frais de recherche et secrétariat aux conseillers;
- tout autre remboursement à un élu;



Rapport des activités du Vérificateur général

- suivi des procès-verbaux des différentes instances;
- conformité aux statuts et règlements des organismes municipaux;
- suivi des ententes, mandats et contrats entre la ville et ses organismes;
- suivi des politiques et procédures en vigueur;
- processus d'adjudication des contrats;
- conformité à la loi.

*Vérification de
l'optimisation des
ressources*

8.22 Concernant la vérification en matière de l'optimisation des ressources, une banque de projets a été constituée en 2003 suite à l'analyse de certains facteurs plus propices à engendrer des risques. Les gestionnaires de chaque unité administrative ont été rencontrés pour pondérer l'importance, dans chaque unité, des facteurs suivants :



la liquidité des actifs	l'ampleur des ressources utilisées
l'importance monétaire	la complexité des opérations
le degré de réglementation	la sécurité des personnes
la perception de l'efficience	la perception de l'efficacité
les changements dans l'unité	la sensibilité du citoyen
le moral des employés de l'unité	la pression pour atteindre les objectifs.

Biens livrés



8.23 Le rapport annuel du Vérificateur général par intérim a été déposé le 27 août 2008. Les travaux d'attestation financière ont mené à l'émission d'un rapport de vérificateur sur les états financiers de la ville et de dix organismes municipaux. Également, un certificat concernant le taux global de taxation de la ville a été émis. Enfin, d'autres éléments de conformité des opérations de la ville furent vérifiés.



Rapport des activités du Vérificateur général

Vérification de gestion

8.24 Sur le plan de la vérification de l'optimisation des ressources, aucun mandat n'a été réalisé en 2008. Cependant, un mandat de vérification de la Qualité du cadre de gouvernance et des différents outils de gestion a été amorcé en 2007, lequel est maintenant déposé dans le présent rapport.



Autres activités

8.25 Voici la liste des autres activités pour compléter la fonction :

- rencontres (2) avec les neuf vérificateurs généraux municipaux du Québec;
- correspondance multiple avec les organismes municipaux afin de compléter le mandat de vérification 2008;
- rencontres avec les vérificateurs externes de la ville (Dessureault Leblanc Lefebvre CA SENCRL) afin de planifier la vérification financière 2008 de la ville;
- élaboration du budget 2009 et suivi des dépenses 2008;
- lecture et suivi des procès-verbaux 2008 du conseil municipal et du comité exécutif et présentation de diverses interventions de conformité;
- conférences et communications avec la presse et le conseil municipal;
- communications avec le comité de vérification.

Ressources humaines

8.26 La structure du bureau du Vérificateur général est conçue de façon à lui permettre de répondre aux besoins découlant de son mandat. Le bureau comprend seulement deux employés réguliers, le Vérificateur général ou le Vérificateur général par intérim, secondé par la secrétaire de direction, madame Louise Tellier.



Rapport des activités du Vérificateur général

Expertise externe **8.27** Le Vérificateur général peut recourir à du personnel professionnel contractuel afin de se procurer les ressources et l'expertise nécessaires. Au cours de l'année 2008, les professionnels suivants l'ont conseillé et l'ont assisté dans l'exécution de son mandat :

8.28

Vérificateur général par intérim

- Réjean Giguère, CGA

Conseiller

- Claude Lacombe, CA (Dessureault Leblanc Lefebvre CA SENCRL)
- Arthur Roberge, Consultant et conseiller en gestion et vérification intégrée
- Wilson O'Shaughnessy, D.Sc. Consultant

Assistant

- Marie-France Gendron, CA (Loranger Gendron Morisset CA SENCRL)
- Serge Gaumond, CA (Samson Bélair/Deloitte & Touche sencrl)
- Claude Lacombe, CA (Dessureault Leblanc Lefebvre CA SENCRL)
- Claude Loranger, CA (Loranger Gendron Morisset CA SENCRL)

Co-vérificateur

- Léon Cadieux, CA (Morin Cadieux Matteau Normand CA s.e.n.c.)
- Claude Lacombe, CA (Dessureault Leblanc Lefebvre CA SENCRL).

Formation

8.29 Le Vérificateur général vise une utilisation optimale de ses ressources humaines. Dans cette optique, son développement professionnel est axé sur l'acquisition et la mise à jour des connaissances et sur l'amélioration de la productivité. Le personnel a bénéficié de 14 heures de formation en 2008 en plus de la poursuite, à temps partiel, d'études en langue et communication.



Rapport des activités du Vérificateur général

8.30 Le tableau suivant montre la répartition des heures de travail au cours de l'année 2008.

Nombre d'heures				
Nature des travaux	Vérificateur général	Secrétaire de direction	Expertises externes	Total
Congés fériés et vacances	28	312		340
Administration, formation, communications, courrier, rencontres	70	923		993
Rapports, planification	21	136		157
Vérification financière	3	195	664	862
Vérification de la conformité		291	22	313
Vérification d'optimisation des ressources	190	10	128	328
Vérification du suivi	1	1		2
Total	313	1 868	814	2 995

8.31 En terminant, j'aimerais remercier le Vérificateur général par intérim qui a accepté de prendre la relève. Lui et madame Tellier ont tenu le fort durant mon absence prolongée et mené les vérifications financières et de conformité à terme.



Rapport des activités du Vérificateur général

Rapport des
vérificateurs
externes

8.31



DESSUREAULT
LEBLANC
LEFEBVRE
Comptables agréés

Pierre Dessureault, FCA
Pierre Leblanc, FCA
Claude Lefebvre, FCA
Raymond Drouin, FCA
Jacques St-Louis, CA
Claude Lacombe, CA
Martin Leblanc, CA
Stéphane Camirand, CA
Manon Dessureault, CMA
Eric Chaput, LL.B., M.Fisc.

Manon Hall, CA
Sophie Pellerin, CA
Stéphanie Massé, CA
Sophie Pronovost, CA
Francine Landry, CA
Marie-Claude Boismail, CA
Nancy Fortier, CA
Mathieu Bédard, CA
Caroline Lupien, CA

Marie-France Dubuc, CA
Rosalie Grenier, CA
Méline Cloutier, CA
Karine Gravel, CA
Roland Milot, CGA
Hélène Roben, CGA
Marie-Christine Plante, CGA
Jean-François Gamache, LL.B., M.Fisc.
Sophie Legault, CGA, LL.B., M.Fisc.
Louis-P. de Séve-Bergeron, LL.B., M.Fisc.

RAPPORT DES VÉRIFICATEURS

Aux membres du conseil,
Ville de Trois-Rivières

Nous avons vérifié l'état des crédits et des dépenses du vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières de l'exercice terminé le 31 décembre 2008, inclus dans les états financiers de la Ville de Trois-Rivières de l'exercice terminé à cette date. Cet état financier a été préparé afin de satisfaire à l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19). La responsabilité de cet état financier incombe au vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur cet état financier en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, cet état financier donne, à tous les égards importants, une image fidèle des crédits et des dépenses du vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008 selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

COMPTABLES AGRÉÉS

Trois-Rivières, le 6 mai 2009

950, rue Royale, bureau 104, case postale 1356
Trois-Rivières (Québec) G9A 5L2
Téléphone: (819) 379-0133 Télécopieur: (819) 379-4207
internet: info@dlca.com

794, 5e Rue, bureau 115
Shawinigan (Québec) G9N 1G1
Téléphone: (819) 536-2561 Télécopieur: (819) 536-2562



Rapport des activités du Vérificateur général

Crédits
budgétaires

8.32

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL ÉTATS DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2008

CRÉDITS VOTÉS

	Crédits 2008	dépenses 2008	dépenses 2007
Rémunération	172 306	170 719	162 958
Contribution de l'employeur	43 223	37 656	38 343
Transport et communication	6 285	2 931	3 009
Services professionnels	25 950	31 519	27 139
Location, entretien et réparation	20 479	16 291	18 475
Biens et non durables	3 400	5 934	2 250
Biens durables	0	0	650
Répartition de dépenses : loyer et formation	3 504	1 249	1 843
	275 147	266 299	254 667

Déclaration

8.33 Je déclare que les informations contenues dans le présent rapport d'activités correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2009.

Le Vérificateur général,

JYM/lt

Jean-Yves Martin, CGA



ANNEXE « A »



Annexe « A »

Dispositions de la Loi sur les cités et villes

IV.1. — Vérificateur général

Vérificateur général.	107.1. Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général.
Durée du mandat.	107.2. Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat de 7 ans. Ce mandat ne peut être renouvelé.
Inhabilité.	107.3. Ne peut agir comme vérificateur général : 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement; 2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1°; 3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7.
Divulgarion des intérêts.	Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.
Empêchement ou vacance.	107.4. En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit : 1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer; 2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.
Dépenses de fonctionnement.	107.5. Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.
Montant du crédit.	Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur au produit que l'on obtient en multipliant le total des autres crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement par :



Annexe « A »

Dispositions de la Loi sur les cités et villes

1° 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$;

2° 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$;

3° 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$;

4° 0,14 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$;

5° 0,13 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;

6° 0,12 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 \$ et de moins de 1 000 000 000 \$;

7° 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.

Réseau
d'énergie
électrique.

Dans le cas où le budget de la municipalité prévoit des crédits pour des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production, de transmission ou de distribution d'énergie électrique, 50 % seulement de ceux-ci doivent être pris en considération dans l'établissement du total de crédits visé au deuxième alinéa.

Application des
normes.

107.6. Le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification.

Personnes
morales à vérifier.

107.7. Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :

1° de la municipalité;

2° de toute personne morale dont la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % des parts ou actions votantes en circulation ou nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration.

Vérification des
affaires et
comptes.

107.8. La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la



Annexe « A »

Dispositions de la Loi sur les cités et villes

	vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.
Politiques et objectifs.	Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7.
Droit.	Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit : 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification; 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.
Personne morale subventionnée.	107.9. Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.
Copie au vérificateur général.	Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie : 1° des états financiers annuels de cette personne morale; 2° de son rapport sur ces états; 3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.
Documents et renseignements.	Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général : 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats; 2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.
Vérification additionnelle.	Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.



Annexe « A »

Dispositions de la Loi sur les cités et villes

Bénéficiaire d'une aide.	107.10. Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, relativement à son utilisation.
Documents.	La municipalité et la personne qui a bénéficié de l'aide sont tenues de fournir ou de mettre à la disposition du vérificateur général les comptes ou les documents que ce dernier juge utiles à l'accomplissement de ses fonctions.
Renseignements	Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.
Régime ou caisse de retraite.	107.11. Le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la municipalité ou d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.
Enquête sur demande.	107.12. Le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.
Rapport annuel.	107.13. Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au conseil un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner concernant, notamment : 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception; 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds; 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent; 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus; 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;



Annexe « A »

Dispositions de la Loi sur les cités et villes

6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficience;

7° la mise en œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

Rapport occasionnel.

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au conseil un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil avant la remise de son rapport annuel.

Rapport sur les états financiers.

107.14. Le vérificateur général fait rapport au conseil de sa vérification des états financiers de la municipalité et de l'état établissant le taux global de taxation.

Contenu.

Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier au plus tard le 31 mars, le vérificateur général déclare notamment si :

1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice se terminant à cette date;

2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (LRQ c. F-2.1).

Rapport aux personnes morales.

107.15. Le vérificateur général fait rapport au conseil d'administration des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7 de sa vérification des états financiers avant l'expiration du délai dont ils disposent pour produire leurs états financiers.

Contenu.

Dans ce rapport, il déclare notamment si les états financiers représentent fidèlement leur situation financière et le résultat de leurs opérations à la fin de leur exercice financier.

Non contraignabilité.

107.16. Malgré toute loi générale ou spéciale, le vérificateur général, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement.

Immunité.

Le vérificateur général et les employés qu'il dirige ne peuvent être



Annexe « A »

Dispositions de la Loi sur les cités et villes

poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions.

Action civile prohibée. Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport du vérificateur général établi en vertu de la présente loi ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Recours prohibés. Sauf une question de compétence, aucun recours en vertu de l'article 33 du *Code de procédure civile* (LRQ, c. C-25) ou recours extraordinaire au sens de ce code ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

Annulation. Un juge de la Cour d'appel peut, sur requête, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

Comité de vérification. **107.17.** Le conseil peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs.

Comité de vérification de l'agglomération de Montréal. Malgré le premier alinéa, dans le cas de l'agglomération de Montréal, le conseil est tenu de créer un tel comité qui doit être composé d'au plus 10 membres nommés sur proposition du maire de la municipalité centrale. Parmi les membres du comité, deux doivent être des membres du conseil qui représentent les municipalités reconstituées. Ces deux membres participent aux délibérations et au vote du comité sur toute question liée à une compétence d'agglomération.

Avis et informations du comité. Outre les autres pouvoirs qui peuvent lui être confiés, le comité créé dans le cas de l'agglomération de Montréal formule au conseil d'agglomération des avis sur les demandes, constatations et recommandations du vérificateur général concernant l'agglomération. Il informe également le vérificateur général des intérêts et préoccupations du conseil d'agglomération sur sa vérification des comptes et affaires de la municipalité centrale. À l'invitation du comité, le vérificateur général ou la personne qu'il désigne peut assister à une séance et participer aux délibérations.



Annexe « A »

Dispositions de la Loi sur les cités et villes

V. — Vérificateur externe

- Nomination d'un vérificateur externe.** **108.** Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au plus trois exercices financiers, sauf dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus où le vérificateur externe doit être nommé pour trois exercices financiers. À la fin de son mandat, le vérificateur externe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.
- Information au ministre.** Le greffier doit, si le vérificateur externe nommé pour un exercice n'est pas celui qui a été en fonction pour l'exercice précédent, indiquer au ministre des Affaires municipales et des Régions le nom du nouveau vérificateur externe le plus tôt possible après la nomination de ce dernier.
- Vacance.** **108.1.** Si la charge du vérificateur externe devient vacante avant l'expiration de son mandat, le conseil doit combler cette vacance le plus tôt possible.
- Devoirs.** **108.2.** Sous réserve de l'article 108.2.1, le vérificateur externe doit vérifier, pour l'exercice pour lequel il a été nommé, les états financiers, l'état établissant le taux global de taxation et tout autre document que détermine le ministre des Affaires municipales et des Régions par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.
- Rapport au conseil.** Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans son rapport, il déclare, entre autres, si :
- 1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date;
 - 2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (LRQ, c. F-2.1).
- Devoirs.** **108.2.1.** Dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants et plus, le vérificateur externe doit vérifier pour chaque exercice pour lequel il a été nommé :



Annexe « A »

Dispositions de la Loi sur les cités et villes

- | | |
|------------------------------|--|
| | 1° les comptes relatifs au vérificateur général; |
| | 2° les états financiers de la municipalité et tout document que détermine le ministre des Affaires municipales et des Régions par règlement publié à la <i>Gazette officielle du Québec</i> . |
| Rapport au conseil. | Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans le rapport traitant des états financiers, il déclare entre autres si ces derniers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date. |
| Rapport au trésorier. | 108.3. Le vérificateur externe doit transmettre au trésorier au plus tard le 31 mars suivant l'expiration de l'exercice financier pour lequel il a été nommé le rapport prévu à l'article 108.2 ou, selon le cas, celui prévu au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 108.2.1. |
| Rapport au conseil. | Le rapport prévu au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 108.2.1 doit être transmis au conseil à la date qu'il détermine. |
| Exigence du conseil. | 108.4. Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport. |
| Documents et renseignements. | 108.4.1. Le vérificateur externe a accès aux livres, comptes, titres, documents et pièces justificatives et il a le droit d'exiger des employés de la municipalité les renseignements et les explications nécessaires à l'exécution de son mandat. |
| Documents. | 108.4.2. Le vérificateur général doit mettre à la disposition du vérificateur externe tous les livres, états et autres documents qu'il a préparés ou utilisés au cours de la vérification prévue à l'article 107.7 et que le vérificateur externe juge nécessaires à l'exécution de son mandat. |
| Inhabilité. | 108.5. Ne peuvent agir comme vérificateur externe de la municipalité :
1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
2° un fonctionnaire ou un employé de celle-ci;
3° l'associé d'une personne mentionnée au paragraphe 1° ou 2°;
4° une personne qui, durant l'exercice sur lequel porte la |



Annexe « A »

Dispositions de la Loi sur les cités et villes

vérification, a directement ou indirectement, par elle-même ou son associé, quelque part, intérêt ou commission dans un contrat avec la municipalité ou relativement à un tel contrat, ou qui tire quelque avantage de ce contrat, sauf si son rapport avec ce contrat découle de l'exercice de sa profession.

Pouvoirs. **108.6.** Le vérificateur externe peut être un individu ou une société. Il peut charger ses employés de son travail, mais sa responsabilité est alors la même que s'il avait entièrement exécuté le travail.

VII. — Directeur général

Fonctionnaire principal. **113.** Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.

Gestionnaire. Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil. ...



ANNEXE « B »



Annexe « B »

Comité de vérification

RÉSOLUTION C-2003-721

Constitution du « Comité de vérification »

CONSIDÉRANT l'article 107.17 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., c. C-19);

IL EST PROPOSÉ PAR : M. Fernand Lajoie

APPUYÉ PAR : Mme Françoise H. Viens

ET RÉSOLU :

Que la Ville de Trois-Rivières :

- constitue un « Comité de vérification » composé des trois élus municipaux trifluviens nommés par le Conseil;
- fixe, ainsi qu'il suit, les règles applicables à l'organisation, aux réunions, aux fonctions et aux pouvoirs de ce Comité.

1.- ORGANISATION

1. Le vérificateur général, le directeur général et le directeur / finances et administration ont d'office le droit d'assister à ses réunions.

Ils n'en font cependant pas partie, n'ont pas le droit de voter sur les recommandations qu'il formule et peuvent en être temporairement exclus par le président lorsque ce dernier le juge opportun.

2. Le mandat d'un membre du Comité prend fin au moment :

- 1° où le Conseil le remplace;
- 2° de l'expiration de son mandat comme membre du Conseil, de son décès ou de sa démission.

3. Toute vacance survenant au sein du Comité est comblée par le Conseil.

4. Le Conseil nomme, parmi les membres du Comité, le président et le vice-président.

La secrétaire du vérificateur général agit comme secrétaire du Comité.



Annexe « B »

Comité de vérification

2.- RÉUNIONS

5. Le Comité se réunit aussi souvent que le nécessite l'exercice de ses fonctions.

6. Les réunions du Comité sont convoquées soit sur instruction du président, soit sur demande écrite d'au moins deux membres.

7. Toute réunion du Comité est convoquée au moyen d'un avis verbal ou écrit qui doit parvenir aux membres au moins 48 heures avant le moment fixé pour son début.

Cet avis indique le jour, l'heure, l'endroit et l'objet de la réunion.

Un membre peut renoncer, de quelque façon que ce soit, avant ou après la tenue d'une réunion, à l'avis de convocation ou à une irrégularité contenue dans celui-ci ou commise au cours de la réunion.

La présence d'un membre à une réunion équivaut à une renonciation à l'avis de convocation de cette réunion, sauf s'il y assiste spécifiquement pour s'opposer à sa tenue en invoquant l'irrégularité de sa convocation.

8. Le Comité tient ses réunions sur le territoire de la ville.

9. Le quorum aux réunions du Comité est de deux membres. Il doit subsister pendant toute la durée d'une réunion.

10. Chaque réunion du Comité est présidée par son président ou, en son absence ou en cas d'incapacité d'agir, par son vice-président.

11. Afin d'éviter que les activités du Comité puissent compromettre le déroulement d'une enquête ou d'un travail de vérification, d'en dévoiler la nature confidentielle ou de constituer une entrave à l'exercice des fonctions du vérificateur général, le Comité siège à huis clos.

Les membres du Comité sont tenus de respecter le caractère confidentiel de leurs discussions et de leurs décisions jusqu'à ce que le Conseil en ait été informé.

12. Un élu municipal trifluvien qui n'est pas membre du Comité peut assister à ses réunions, avec droit de parole mais sans droit de vote.

13. Le président de la réunion maintient l'ordre et le décorum pendant la réunion. Il décide de toute matière ou question incidente à son bon déroulement et de tout point d'ordre.

Il participe aux travaux du Comité et peut voter sur toute question mise aux voix.



Annexe « B »

Comité de vérification

14. Les recommandations du Comité sont prises à la majorité des voix des membres présents.

Le vote se prend à main levée.

En cas de partage égal des voix, le président de la réunion n'a pas une voix prépondérante et la proposition est alors réputée rejetée.

15. La secrétaire prend en charge la correspondance destinée au Comité ou en émanant, prépare l'ordre du jour, convoque ses réunions, y assiste, dresse le procès-verbal de ses délibérations et donne suite à ses décisions.

Si la secrétaire est absente ou si elle néglige, refuse ou est incapable d'agir, le Comité peut nommer, parmi les autres employés de la Ville, une personne pour la remplacer.

Après chaque réunion du Comité, la secrétaire transmet le procès-verbal de la réunion au greffier qui voit à ce qu'il soit soumis au Conseil ou Comité exécutif, selon le cas.

3.- FONCTIONS ET POUVOIRS

16. Le Comité est l'intermédiaire entre le vérificateur général, le vérificateur externe et le Conseil ou le comité exécutif, selon le cas.

17. Le Conseil transmet au Comité les rapports transmis par le vérificateur général et le vérificateur externe.

18. Le Conseil prend l'avis du Comité avant de nommer le vérificateur général, de fixer sa rémunération ainsi que ses conditions de travail, de le destituer, de le suspendre sans traitement ou de modifier sa rémunération. Le Comité doit, dans les quinze (15) jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au Conseil.

19. Le Conseil prend l'avis du Comité avant de désigner un vérificateur externe. Le Comité doit, dans les 15 jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au Conseil.

20. Le Conseil prend l'avis du Comité avant de se prononcer sur l'opportunité d'accorder des crédits supplémentaires au vérificateur général pour réaliser une enquête ou une opération de vérification exceptionnelle. Le Comité doit, dans les 15 jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au Conseil.

21. Sans limiter la généralité des articles 16 à 20, le Comité :



Annexe « B »

Comité de vérification

1° examine les objectifs généraux et les grandes orientations du plan de vérification proposé par le vérificateur général pour l'année en cours ainsi que les moyens administratifs qu'il propose pour sa réalisation;

2° prend connaissance :

i) des mandats confiés au vérificateur général par le Conseil ou le Comité exécutif, selon le cas, en vertu de l'article 107.12 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., c. C-19) et des moyens administratifs proposés par le vérificateur général pour leur réalisation;

ii) des prévisions budgétaires du vérificateur général et les transmet au directeur général avec ses commentaires et recommandations;

3° informe le vérificateur général des intérêts et des préoccupations du Conseil ou du Comité, selon le cas, à l'égard de la vérification des comptes et affaires de la Ville et des personnes et organismes sur lesquels il exerce sa compétence;

4° étudie les rapports du vérificateur général qui lui sont transmis par le Conseil ou le Comité exécutif, selon le cas;

5° analyse le rapport du vérificateur externe;

6° formule au Conseil ou au Comité exécutif, selon le cas, les commentaires et les recommandations qu'il considère appropriés;

i) sur les suites données aux demandes, aux constatations et aux recommandations du vérificateur général ou du vérificateur externe;

ii) pour permettre au vérificateur général d'effectuer une vérification adéquate des comptes et affaires de la Ville et des personnes et organismes sur lesquels il exerce sa compétence;

22. Dans la poursuite de ses fins, le Comité peut également :

1° procéder à des consultations;

2° solliciter des opinions;

3° recevoir et entendre les requêtes et les suggestions de personnes, d'organismes ou d'associations intéressés par une matière sur laquelle il a compétence;

4° soumettre au Conseil ou au Comité exécutif, selon le cas, toute recommandation qu'il juge à propos.

23. Le Comité peut pourvoir à sa régie interne.

ADOPTÉE À L'UNANIMITÉ

Photos

Jean Chamberland, Henry Hart, Office de tourisme et des congrès de Trois-Rivières (Marilie Laferté), Flageol, Daniel Jalbert, Stéphane Cyr-Desjardins, Hélène S. Dubois, Lise Paradis, Gilles Latour, Visionnair, Grand-Prix de Trois-Rivières, Musée Manège militaire, UQTR, SIDAC, CÉDIC, Domaine Grand R.

Conception

Louise Tellier

Ville de Trois-Rivières – Juin 2009



Trois-Rivières...
*une force
nouvelle*

Bureau du vérificateur général

1180, rue Royale, bureau 220, C.P. 368

Trois-Rivières (Québec) G9A 5H3

☎ (819) 372-4643

☎ (819) 374-6892

✉ verificateurgeneral@v3r.net