

RAPPORT AU CONSEIL MUNICIPAL  
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2013





Le 5 septembre 2014

Monsieur Jean-Marc Robitaille  
Maire de la Ville de Terrebonne  
775, rue Saint-Jean-Baptiste  
Terrebonne (Québec) J6W 1B5

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19), je vous transmets, pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal, le Rapport annuel du vérificateur général de la Ville de Terrebonne pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2013.

Ce rapport inclut également le rapport de l'auditeur indépendant portant sur l'audit des comptes relatifs au vérificateur général.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes sentiments distingués.

La vérificatrice générale de la Ville de Terrebonne,



Claire Caron, CPA auditrice, CA



## Table des matières

	Page
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 Observations de la vérificatrice générale</b> .....	<b>7</b>
<i>Suivi des recommandations antérieures</i> .....	7
<i>Interventions de l'année</i> .....	8
<i>Éthique et gouvernance</i> .....	9
<i>Activités et ressources du bureau</i> .....	10
<b>Chapitre 2 Vérification de la gestion de projets</b> .....	<b>15</b>
<i>Mise en contexte</i> .....	15
<i>Projet de vérification</i> .....	17
<i>Résultats de la vérification</i> .....	19
<b>Chapitre 3 Vérification des remboursements de dépenses aux employés et aux élus</b> .....	<b>49</b>
<i>Mise en contexte</i> .....	49
<i>Objectifs et portée de la vérification</i> .....	50
<i>Résultats de la vérification</i> .....	51
<b>Chapitre 4 Vérification du traitement des élus municipaux</b> .....	<b>65</b>
<i>Mise en contexte</i> .....	65
<i>Objectif et portée de la vérification</i> .....	65
<i>Opinion</i> .....	66
<b>Chapitre 5 Vérification financière</b> .....	<b>71</b>
<i>Introduction</i> .....	71
<i>Audit des états financiers de la Ville de Terrebonne</i> .....	71
<i>Audit du taux global de taxation réel de la Ville de Terrebonne</i> .....	72
<i>Audit des états financiers des autres organismes</i> .....	73
<i>Surveillance des organismes subventionnés</i> .....	75
<b>Chapitre 6 Suivi des recommandations formulées dans le rapport annuel 2010 du vérificateur général</b> .....	<b>81</b>
<i>Portrait d'ensemble</i> .....	81
<i>Suivi des recommandations émises au chapitre 4 intitulé « Vérification financière »</i> .....	82
<i>Suivi des recommandations émises au chapitre 5 intitulé « Vérification de la conformité »</i> .....	83
<i>Suivi des recommandations émises au chapitre 3 intitulé « Champ de compétence »</i> .....	84
<b>Chapitre 7 Rapport d'activités du Bureau du vérificateur général</b> .....	<b>91</b>
<i>Rôle, responsabilités et portée du mandat d'un vérificateur général</i> .....	91
<i>Travaux exécutés dans l'année</i> .....	92
<i>Encadrement des activités</i> .....	93
<i>Ressources</i> .....	93
<i>Relevé des dépenses</i> .....	94
<b>Annexe 1 Extraits de la Loi sur les cités et villes</b> .....	<b>101</b>





### Introduction

La mission du vérificateur général de la Ville de Terrebonne est d'informer objectivement le conseil municipal et les contribuables sur la qualité et la rigueur de la gestion des biens qui sont confiés aux gestionnaires municipaux et sur la pertinence de leur reddition de comptes.

Son mandat et ses responsabilités comportent trois volets, soit la vérification financière, la vérification de la conformité des opérations aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives, et la vérification de l'optimisation des ressources.

Les différents volets du mandat portent sur les comptes et affaires de la Ville de Terrebonne (la « Ville »), des personnes morales qui font partie du périmètre comptable défini dans ses états financiers et des personnes morales dont la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration.

La liste des organismes faisant partie du champ de compétence du vérificateur général doit être établie chaque année. Pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2013, trois organismes ont été vérifiés, en plus de la Ville, et une surveillance a été exercée sur les quatre organismes ayant bénéficié d'une subvention de 100 000 \$ et plus.

Le présent rapport expose le résultat des interventions de vérification portant sur l'exercice financier terminé le 31 décembre 2013 et informe le conseil municipal de tout fait qu'il serait opportun de souligner. Il présente, au chapitre 1, les faits marquants des activités de l'année de même que des observations sur différents sujets touchant l'administration municipale. Les deux chapitres suivants traitent des résultats des travaux de vérification réalisés concernant la gestion de projets et le remboursement de dépenses aux employés et aux élus.

Le chapitre 4 porte sur la vérification du traitement des élus municipaux et le chapitre 5 sur la vérification financière. Ce dernier chapitre comprend les résultats découlant des travaux d'audit des états financiers de la Ville et des organismes qu'elle contrôle, de ceux portant sur l'état établissant le taux global de taxation réel de la Ville, ainsi que de la surveillance des organismes subventionnés.

Cette année, nous avons effectué un premier suivi des recommandations que nous avons formulées dans notre rapport annuel pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2010. Ce suivi a été réalisé conformément à la politique de notre bureau dont les objectifs sont d'évaluer le degré d'application des recommandations et d'en informer les élus. Le résultat de ces travaux est présenté dans le chapitre 6.

Finalement, un rapport d'activités du Bureau du vérificateur général est présenté au chapitre 7, y compris un relevé des dépenses de même que le rapport émis par l'auditeur indépendant mandaté par la Ville.

Nous tenons à remercier la direction pour son soutien ainsi que les employés de la Ville pour leur pleine et entière collaboration lors de la réalisation de nos travaux.





# CHAPITRE 1

OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE





## Sommaire

	Page
<b>Chapitre 1 Observations de la vérificatrice générale</b>	<b>7</b>
<i>Suivi des recommandations antérieures</i> .....	7
<i>Interventions de l'année</i> .....	8
Vérification de la gestion de projets .....	8
Vérification des remboursements de dépenses aux employés et aux élus .....	8
Vérification du traitement des élus municipaux .....	9
<i>Éthique et gouvernance</i> .....	9
<i>Activités et ressources du bureau</i> .....	10



## Chapitre 1 Observations de la vérificatrice générale

1.1 Cette section de mon rapport me permet d'exprimer mon point de vue sur différents sujets touchant l'administration municipale. D'abord, voyons les faits saillants découlant du suivi des recommandations émises antérieurement et des vérifications effectuées au cours de la dernière année. Par la suite, je traiterai d'éthique et de gouvernance ainsi que des activités et des ressources de mon bureau.

### *Suivi des recommandations antérieures*

1.2 J'aimerais tout d'abord souligner les efforts déployés par l'administration municipale pour mettre en œuvre les recommandations que j'ai formulées depuis que la fonction de vérificateur général a été créée. Comme en fait foi le résultat du suivi réalisé cette année des recommandations présentées dans mon rapport annuel de l'année 2010, la majorité d'entre elles ont été appliquées entièrement ou ont fait l'objet de progrès satisfaisants. Cela témoigne de la volonté de la Ville d'améliorer ses processus et ses pratiques afin d'assurer une saine gestion des fonds qui lui sont confiés.

1.3 Aussi, je désire mettre en évidence les moyens mis en place afin que les états financiers de la Ville soient préparés, audités et approuvés plus tôt. Ainsi, l'audit a pu être terminé le 4 juin, et le dépôt au conseil municipal effectué le 9 juin, de sorte que les élus ont pu disposer d'une information fiable et complète sur la situation financière de la Ville dans un temps plus opportun.

1.4 Par ailleurs, comme je l'ai recommandé dans mon dernier rapport annuel, le conseil municipal a autorisé la création d'un comité de vérification en mai 2013, dont le mandat et le fonctionnement ont été précisés en février 2014. Ce comité est composé des quatre élus membres de la Commission de l'administration, des finances et des ressources humaines, l'une des huit commissions permanentes du conseil municipal. Il est notamment mandaté pour agir à titre d'intermédiaire entre le conseil et le vérificateur général, prendre connaissance du plan annuel d'audit des états financiers de l'auditeur externe et du vérificateur général, ainsi que de leurs rapports d'audit respectifs. Il assure aussi le suivi des plans d'action pour mettre en place les recommandations du vérificateur général et de l'auditeur externe. Le Bureau du vérificateur général apporte un soutien administratif au comité.

1.5 Le comité de vérification s'est réuni à deux reprises depuis sa création. Le vérificateur général a été invité, de même que l'auditeur externe, pour y présenter le plan de l'audit des états financiers de la Ville pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013 et leurs rapports d'audit avant que les états financiers soient déposés au conseil.

### *Interventions de l'année*

#### Vérification de la gestion de projets

- 1.6 Dans un premier temps, j'ai effectué la vérification de la gestion des projets pour m'assurer que le processus menant à leur sélection est rigoureux, que la Ville s'est dotée d'un cadre de gestion approprié et qu'elle gère les projets de façon économique et efficace.
- 1.7 Ma vérification a révélé que le portefeuille de projets actifs, représenté par le Programme triennal d'immobilisations (PTI) de la Ville, n'est pas appuyé par des documents expliquant le choix des projets. J'ai également constaté que les critères de sélection des projets qui constituent ce portefeuille ne sont pas définis et connus.
- 1.8 Aussi, le cadre de gestion des projets est incomplet. Il est concentré sur la phase de réalisation des travaux et n'est pas défini pour les phases d'avant-projet. Les directives et les procédures actuelles sont dirigées vers la gestion des coûts et ne s'étendent pas à tous les domaines de la gestion de projets.
- 1.9 Par ailleurs, les changements entraînant des coûts supplémentaires sont rigoureusement encadrés. Cependant, la gestion des projets comme telle doit être améliorée en ce qui a trait à l'approbation des modifications aux échéanciers et à la portée des projets, aux rapports d'avancement et à la gestion des risques.
- 1.10 Finalement, dans le cas des projets réalisés conjointement avec des promoteurs, les protocoles d'entente conclus entre la Ville et ceux-ci n'incluent pas tous les aspects pertinents, notamment en ce qui concerne les mesures pour éviter les conflits d'intérêts.

#### Vérification des remboursements de dépenses aux employés et aux élus

- 1.11 J'ai aussi vérifié les remboursements de dépenses aux employés et aux élus. Cette vérification avait pour objectifs de s'assurer qu'ils sont encadrés adéquatement, que cet encadrement favorise les comportements éthiques et qu'il permet de prévenir les abus, et que ces remboursements sont conformes aux lois et aux directives en vigueur.
- 1.12 Mes travaux m'ont amenée à conclure que la gestion des remboursements de dépenses s'est améliorée depuis que la Ville a adopté des directives pour les encadrer. Cependant, celles-ci sont imprécises de sorte qu'elles peuvent laisser place à l'interprétation et ne pas favoriser les comportements éthiques. En ce qui a trait à l'application des directives, nous sommes d'avis que les employés et les gestionnaires doivent faire preuve d'une plus grande rigueur puisque les motifs justifiant les dépenses sont souvent vagues et qu'il est difficile d'évaluer si leur remboursement est justifié et leur montant, raisonnable.

### Vérification du traitement des élus municipaux

- 1.13 Au chapitre de la conformité des opérations de la Ville à la réglementation, j'ai également vérifié le traitement des élus municipaux afin de m'assurer que les sommes versées aux élus de la Ville, de même que leur reddition de comptes, respectent les dispositions de la loi et du règlement adopté par le conseil. Ces travaux me permettent de conclure que la rémunération des élus ainsi que les allocations de dépenses, de départ et de transition qui leur ont été versées respectent ces dispositions.

### Éthique et gouvernance

- 1.14 À la suite de mes interventions de l'année et des constats qui s'en dégagent, il m'apparaît important de faire quelques commentaires concernant l'éthique et la gouvernance.
- 1.15 L'éthique est l'une des dimensions de la gestion et de la gouvernance des organisations publiques. Je place cette dimension au même palier que le souci devant être porté à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacité dans l'utilisation des ressources, au contrôle des revenus, des dépenses et des biens administrés ou détenus par l'organisation, sans oublier, il va s'en dire, la conformité aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives.
- 1.16 Certains faits observés lors de nos vérifications soulèvent des questions d'ordre éthique. Notre vérification relative à la gestion de projets a démontré certaines vulnérabilités de la Ville à l'égard des conflits d'intérêts dans le cas des projets réalisés conjointement avec des promoteurs. Notre intervention concernant les remboursements de dépenses aux employés et aux élus a identifié des zones grises laissées par les directives en vigueur notamment quant à la fréquence des réunions de travail tenues au restaurant et quant au fait qu'aucun maximum n'est déterminé pour les frais de repas remboursés.
- 1.17 Comme il est mentionné dans le Guide des bonnes pratiques publié en 2012 par la Commission municipale du Québec et intitulé *L'éthique, pilier de la gouvernance municipale et de la confiance du citoyen*, il ne faut pas négliger le fait que les membres de la direction et les élus sont des leaders éthiques dont les actions personnelles donnent le ton. D'aucuns pourraient être tentés de se retrancher derrière une interprétation restrictive de la loi. C'est là une erreur puisque l'éthique se situe bien au-delà de ce qui est légal ou illégal. Il ne suffit donc pas que la loi n'interdise pas une action pour qu'elle soit acceptable, ni que les sommes en cause soient élevées pour s'en préoccuper. L'éthique est complémentaire au droit et à la déontologie et elle peut certainement prévenir les situations qui pourraient ternir l'image ou la réputation de la Ville dans l'ère médiatique où nous vivons actuellement.
- 1.18 À ce chapitre, j'encourage la Ville à évaluer les risques et à mettre en place des mécanismes afin que l'éthique soit un rempart sur lequel pourront s'appuyer les gestionnaires dans les situations où l'encadrement légal ou administratif est imprécis ou inexistant et où les repères habituels ne sont pas utiles. La poursuite de l'intérêt public et la recherche de l'équité envers les différentes parties prenantes pourront ainsi être mises au premier plan concrètement, et non seulement mentionnées dans un code d'éthique, ce qui permettrait de maintenir une



culture de l'éthique et de renforcer le lien de confiance avec les citoyens dont l'intégrité est au cœur de leurs préoccupations.

- 1.19 Enfin, je tiens à faire référence au mémoire transmis en juillet 2014 à la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction par l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ) et qui aborde le sujet de l'éthique. On y rappelle que « l'un des principes de base de l'approche de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en matière de gestion des risques éthiques est de considérer les risques éthiques non pas isolément, mais de façon globale. Ainsi, les risques éthiques ne sont pas réduits à quelques mauvaises actions ou à la négligence de quelques personnes, mais résultent de processus systémiques, organisationnels et récurrents que seul un exercice rigoureux d'identification et d'évaluation peut cerner de manière efficace. Les villes devraient entreprendre une telle démarche d'identification et d'analyse des risques ».

### ***Activités et ressources du bureau***

- 1.20 Depuis la publication de mon rapport annuel précédent, le bureau que je dirige a poursuivi la croissance de ses activités. Le suivi des recommandations formulées au cours des années antérieures est venu s'ajouter aux autres types d'interventions réalisées. Aussi, le budget a été augmenté et un poste de conseiller en vérification a été créé. Ce poste a été doté en août 2014.
- 1.21 Je tiens également à souligner que nous avons procédé au rafraîchissement de notre image; nous avons revu la présentation de notre rapport annuel et nous nous sommes dotés de notre propre logo. Ceci permettra de distinguer davantage nos activités de celles de la Ville de Terrebonne. L'indépendance de mon bureau demeure pour moi une question primordiale. C'est d'ailleurs l'une des valeurs de notre bureau puisque nous considérons que le vérificateur général doit demeurer libre de toute influence, de tout intérêt ou de toute relation qui pourrait porter atteinte à son jugement professionnel ou en donner l'apparence.
- 1.22 Concernant les ressources et les moyens dont nous disposons, je réitère l'importance que des modifications soient apportées à la loi afin que les vérificateurs généraux municipaux puissent bénéficier de ressources suffisantes pour garantir la qualité de leurs travaux et leur indépendance. Le mémoire de l'AVGMQ cité précédemment mentionne d'ailleurs que les crédits minimums dont bénéficient ses membres actuellement doivent être revus à la hausse. On y met également en évidence le fait que la loi encadrant la fonction devrait accorder au vérificateur général municipal une autonomie administrative pleine et entière face à l'administration qu'il vérifie.

# CHAPITRE 2

VÉRIFICATION DE LA GESTION DE PROJETS





## Sommaire

	Page	
<b>Chapitre 2</b>	<b>Vérification de la gestion de projets</b>	<b>15</b>
	<b><i>Mise en contexte</i></b> .....	<b>15</b>
	Description des projets et du processus de gestion de la Ville .....	16
	<b><i>Projet de vérification</i></b> .....	<b>17</b>
	Objectifs de la vérification .....	17
	Portée de la vérification et méthodologie .....	18
	<b><i>Résultats de la vérification</i></b> .....	<b>19</b>
	Processus de sélection des projets et de suivi du PTI .....	19
	Gouvernance des projets .....	23
	<i>Cadre de gestion</i> .....	24
	<i>Politiques et procédures</i> .....	25
	<i>Projets réalisés conjointement avec des promoteurs</i> .....	27
	Gestion des projets .....	30
<b>Annexe I</b>	<b>Programme triennal d'immobilisations 2013-2014-2015</b>	<b>39</b>
<b>Annexe II</b>	<b>Programme triennal d'immobilisations 2014-2015-2016</b>	<b>40</b>
<b>Annexe III</b>	<b>Objectifs de vérification et critères d'évaluation</b>	<b>41</b>
<b>Annexe IV</b>	<b>Domaines de connaissances de la gestion de projet</b>	<b>43</b>
<b>Annexe V</b>	<b>Cycle de vie d'un projet</b>	<b>44</b>



## Chapitre 2 Vérification de la gestion de projets

### *Mise en contexte*

- 2.1 La Ville de Terrebonne connaît une croissance importante et soutenue de sa population depuis plusieurs années et compte 110 285 habitants selon le décret du gouvernement du Québec concernant la population des municipalités pour l'année 2014. Elle compte environ 26 000 résidents de plus qu'en 2004, soit une croissance de 30 % en 10 ans. Pour l'année 2014, son budget s'élève à 195,4 M\$ (191,1 M\$ en 2013) et les investissements prévus au Programme triennal d'immobilisations (PTI) 2014-2015-2016 totalisent 169,6 M\$, dont 79,4 M\$ pour l'année 2014. Le PTI précédent prévoyait des dépenses de 166,5 M\$, dont 99,7 M\$ pour l'année 2013. Le PTI est l'outil principal avec lequel la Ville planifie ses prévisions d'investissements en infrastructures et les communique aux différentes parties prenantes. Ainsi, le PTI est révisé annuellement, inséré au budget annuel, adopté par le conseil municipal et rendu accessible au public. Les projets qui seront entrepris par la Ville ainsi que les budgets qui leur seront alloués y sont ainsi répertoriés.
- 2.2 L'organigramme de l'administration municipale compte plusieurs directions. Les principales directions mises à contribution dans la planification et la réalisation des projets d'envergure de la Ville sont la Direction du génie et des projets spéciaux, la Direction de l'entretien du territoire, la Direction du loisir et de la vie communautaire, la Direction de l'aménagement du territoire (Direction de l'urbanisme durable depuis juin 2014) et la Direction générale.
- 2.3 La Direction du génie et des projets spéciaux a pour mission de s'assurer de la planification, de la réalisation et du suivi des divers travaux de réfection des infrastructures existantes et de la construction de nouvelles infrastructures sur le territoire. La Direction de l'entretien du territoire est notamment responsable de la conception des plans et de la coordination des travaux d'aménagement paysager ainsi que de l'entretien des immeubles. Elle est donc impliquée dans les projets qui requièrent ces spécialités, y compris la construction et la rénovation d'immeubles. La Direction du loisir et de la vie communautaire est impliquée dans la construction et l'aménagement de parcs, d'équipements sportifs et d'édifices à vocation culturelle et communautaire.
- 2.4 Par ailleurs, la Direction de l'urbanisme durable élabore les plans directeurs pour les projets immobiliers résidentiels, commerciaux, industriels ou autres. En raison de ses principales responsabilités, cette direction est en relation constante avec les investisseurs et les citoyens afin de bonifier et d'autoriser les projets immobiliers soumis à la Ville. Enfin, la Direction générale, à titre d'unité administrative centrale, a pour rôle d'orienter les actions, d'encadrer la prise de décisions et d'orchestrer le travail effectué dans chaque direction.

### Description des projets et du processus de gestion de la Ville

- 2.5 Plusieurs projets d'envergure ont été réalisés récemment par la Ville, par exemple la construction de la Maison des aînés, et d'autres sont en cours de réalisation. Parmi ceux-ci, on retrouve le projet immobilier Urbanova. Ce projet représente, à lui seul, 55,3 M\$ d'investissements, soit 33 % de ceux prévus au PTI 2013-2014-2015. Selon le plan directeur élaboré par la Ville, ce projet de quartier écoresponsable d'envergure couvrira une superficie de 1 220 hectares, comptera 12 387 unités d'habitation potentielles et accueillera 35 000 nouveaux résidents d'ici 20 ans.
- 2.6 D'autres projets importants sont en cours de réalisation ou verront le jour prochainement, soit, par exemple, l'aménagement de plusieurs parcs (16,5 M\$), l'installation de surfaces synthétiques de soccer et de football (12,3 M\$), la construction de centres communautaires et de loisirs (12 M\$) et la construction d'un nouveau quartier général du Service de police (29,5 M\$). Les annexes I et II présentent la liste des investissements prévus aux PTI pour les années 2013 à 2015 et 2014 à 2016.
- 2.7 Les projets entrepris par la Ville de Terrebonne prennent plusieurs formes et ils peuvent être subdivisés en trois grandes catégories, à savoir :
- les projets immobiliers résidentiels, commerciaux, industriels et institutionnels;
  - les projets de construction d'infrastructures et d'édifices municipaux;
  - les projets d'entretien et de réfection.
- 2.8 Alors que les projets de construction et d'entretien sont réalisés sous l'entière responsabilité de la Ville, les projets immobiliers sont amorcés et réalisés par des promoteurs avec un apport financier de la municipalité. Les projets immobiliers entraînent la construction de nouvelles infrastructures municipales et, dans certains cas, des modifications à des infrastructures existantes. Bien que la Ville réalise elle-même certaines des infrastructures, une forte proportion des travaux entrepris dans le cadre de ces projets sont réalisés par les promoteurs et ensuite cédés à la Ville. Dans le cas des infrastructures réalisées par le promoteur, la Ville finance une partie des travaux par l'intermédiaire d'une quote-part versée à celui-ci correspondant au bénéfice reçu pour ses immeubles (parc, terrain de jeux, centre communautaire) ainsi qu'au coût de tous les travaux de surdimensionnement et d'installation des services d'utilités publiques exécutés à sa demande.
- 2.9 Lorsqu'un projet immobilier touche plus de dix lots en bordure de rue, les étapes préalables à la construction elle-même sont coordonnées par la Direction générale dans le cadre du Comité de coordination au développement municipal (CCDM). Des représentants de toutes les directions administratives de la municipalité y sont impliqués. L'objectif est de définir la convention de réalisation du projet, d'en arriver à un protocole d'entente avec le promoteur, s'il y a lieu, et d'obtenir l'information nécessaire pour conclure un règlement d'emprunt pour financer, le cas échéant, la quote-part de la Ville. Lorsqu'un protocole d'entente est conclu avec un promoteur et que le règlement d'emprunt est adopté, les projets sont prêts pour la



phase de réalisation et les ressources nécessaires leur sont alors allouées afin de mener les travaux à terme.

- 2.10 Alors que les travaux réalisés par la Ville sont définis et priorisés par la Direction générale, les projets immobiliers sont amorcés par des promoteurs. Lorsque ceux-ci désirent entreprendre un projet, ils doivent en premier lieu faire une demande à la Ville, en vertu du Règlement sur les ententes relatives à l'exécution, au financement et aux garanties concernant les travaux municipaux (Règlement 480) adopté par le conseil municipal. Le projet est évalué et modifié s'il y a lieu pour être conforme à la réglementation en vigueur. Dans les cas où la Ville et le promoteur ne peuvent conclure un accord, le projet est refusé.
- 2.11 En ce qui a trait aux projets de construction et de rénovation majeure d'édifices municipaux, les projets sont amorcés par la Direction générale et celle-ci coordonne l'exécution des étapes préliminaires en impliquant les représentants des directions concernées. Ils peuvent aussi être initiés par le comité exécutif et étudiés par les commissions permanentes du conseil municipal afin d'évaluer les besoins et les différentes options. Lorsque les projets sont approuvés par le comité exécutif, ceux-ci sont dirigés vers les directions responsables de leur réalisation. La prise en charge par la direction concernée se concrétise par l'affectation d'un chargé de projet qui a la responsabilité de surveiller les travaux et de mener le projet à terme. Les travaux sont effectués par des firmes externes qui sont mandatées à la suite du processus d'approvisionnement mis en œuvre par la municipalité.
- 2.12 Les projets de réfection majeure ou de construction d'infrastructures sont quant à eux exécutés sous la responsabilité de la Direction du génie et des projets spéciaux. Ils sont amorcés directement par cette direction ou à la suite de discussions avec la Direction générale. L'obtention d'un financement dans le cadre de programmes gouvernementaux en est souvent l'élément déclencheur. Un coordonnateur de projet et un technologue de la Direction du génie et des projets spéciaux sont affectés aux projets lors de leur démarrage. Ceux-ci verront à la coordination et au suivi des activités dont la réalisation est confiée à des firmes externes.

### **Projet de vérification**

#### Objectifs de la vérification

- 2.13 La mission de vérification avait pour objectifs de s'assurer que le processus de sélection des projets d'envergure est rigoureux, que la Ville s'est dotée d'un cadre de gestion de projets approprié et qu'elle gère ceux-ci de façon économique et efficace.
- 2.14 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), le mandat a été réalisé conformément aux normes relatives aux missions de certification émises par CPA Canada, notamment les normes d'audit de l'optimisation des ressources dans le secteur public.

2.15 La responsabilité du vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de la vérification. Pour ce faire, les éléments probants suffisants et adéquats ont été recueillis pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés à l'annexe III du présent rapport. Ces critères émanent des exigences de la loi, des outils et des guides élaborés par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (le « Ministère ») et des pratiques reconnues telles que définies dans le *Guide du Corpus des connaissances en management de projet* publié par le Project Management Institute (PMI).

### Portée de la vérification et méthodologie

2.16 Les travaux de vérification ont été effectués principalement auprès des unités administratives suivantes, qui ont des responsabilités en matière de gestion de projets, soit :

- la Direction générale;
- la Direction du génie et des projets spéciaux;
- la Direction de l'entretien du territoire;
- la Direction du loisir et de la vie communautaire.

2.17 Nous avons examiné la gestion de trois projets d'envergure réalisés en 2013, soit un projet dans chacune des catégories suivantes :

- projet immobilier — infrastructures construites par un promoteur (projet Urbanova — phase 1 Alta Vista);
- projet immobilier — travaux d'infrastructures effectués sous la responsabilité de la Ville (construction du boulevard Urbanova);
- projet de construction d'un immeuble municipal (la Maison des aînés — Cité GénérAction 55+).

2.18 La vérification s'est attardée surtout aux mécanismes de gestion des phases préalables à l'exécution des travaux proprement dits et à l'intégration des projets dans une vue d'ensemble qui sont les bases d'une gestion efficace des projets et des éléments essentiels à leur réussite. Conséquemment, certains aspects de la gestion de projets liés à l'exécution de ceux-ci, par exemple la gestion des approvisionnements qui fait l'objet d'une politique et de processus spécifiques liés à l'acquisition de biens et de services et à la gestion contractuelle, ont été exclus.

2.19 Nos travaux ont été réalisés de janvier à mai 2014 et ont consisté principalement à des entretiens avec les principaux intervenants du processus, à l'analyse de la documentation pertinente et à la prise de connaissance des outils utilisés par la Ville.

### Résultats de la vérification

- 2.20 À la suite des travaux effectués, nous pouvons conclure que la sélection des projets qui constituent le portefeuille de projets actifs de la Ville n'est pas établie en fonction de critères définis et connus. En effet, son portefeuille de projets, représenté par le PTI, est publié une fois par année à l'occasion du budget et n'est pas appuyé par des documents expliquant le choix des projets le constituant ou les critères ayant permis de choisir entre les nombreux projets potentiels. De plus, le portefeuille ne fait pas l'objet d'un suivi et il est laborieux de faire le point sur l'avancement des projets en cours, en l'absence de documents récapitulatifs.
- 2.21 Nous concluons également que le cadre de gestion des projets de la Ville est incomplet. Il est concentré sur la phase de réalisation des travaux et n'est pas défini pour les phases d'avant-projet. Également, les protocoles d'entente encadrant les projets réalisés conjointement avec des promoteurs n'incluent pas tous les aspects pertinents. Enfin, les directives et procédures actuelles sont plus précisément dirigées vers la gestion des coûts et elles ne s'étendent pas à tous les domaines de la gestion de projets tels que définis par le PMI.
- 2.22 En ce qui a trait à la gestion des projets comme telle, les changements entraînant des coûts supplémentaires sont rigoureusement encadrés par des processus formels. Cependant, les modifications aux échéanciers ou à la portée des projets ne font pas l'objet d'approbation, les rapports d'avancement sont incomplets et la gestion des risques est insuffisante.
- 2.23 Les sections suivantes présentent nos constatations et nos conclusions à l'égard des critères d'évaluation définis, soit en ce qui a trait à la sélection et au suivi du portefeuille de projets, à la gouvernance des projets et à leur gestion.

### Processus de sélection des projets et de suivi du PTI

- 2.24 Dans les municipalités du Québec, l'outil privilégié pour la planification des projets est le programme triennal d'immobilisations. En vertu de la *Loi sur les cités et villes*, le conseil municipal doit, au plus tard le 31 décembre de chaque année, adopter par résolution le programme des immobilisations de la municipalité pour les trois années financières subséquentes. Le Ministère considère qu'un PTI doit s'intégrer au processus des prévisions budgétaires d'une municipalité et puisqu'il « constitue la clef du plan de développement local, il devrait être compatible également avec le plan d'urbanisme qui établit les lignes directrices de l'organisation spatiale et physique de la municipalité tout en présentant une vision d'ensemble de l'aménagement de son territoire<sup>1</sup> ».
- 2.25 La Ville a adopté une directive pour encadrer la préparation des budgets détaillés et leur étude par la direction générale (Directive 5000.1). Cette directive décrit notamment le processus par lequel les nouvelles initiatives doivent être élaborées et communiquées à la

---

<sup>1</sup> Extrait du guide « La prise de décision en urbanisme » publié sur le site Internet du Ministère.

Direction générale et comment celles-ci sont évaluées et sélectionnées en vue de leur éventuel ajout au PTI.

- 2.26 Selon cette directive, le PTI représente le plan de réalisation des projets d'immobilisation retenus par la Ville compte tenu de ses priorités et des ressources financières disponibles. Celui-ci doit être « construit à partir des budgets de nouvelles initiatives, de la révision du PTI de l'année antérieure en ajoutant les projets de nouvelles initiatives et les nouvelles infrastructures à planifier selon les informations reçues de la Direction du génie et des projets spéciaux et des autres directions ».

**Budget de nouvelles initiatives :**

*Projets de développement organisationnel qui feront en sorte, lorsqu'ils seront accomplis, d'augmenter le niveau de service offert par une direction. Les demandes en dotation de personnel sont présentées en nouvelles initiatives.*

- 2.27 Nos travaux nous ont permis de constater que l'élaboration et la sélection des projets inclus au PTI ne sont pas suffisamment structurées et que le processus n'est pas uniforme selon les directions impliquées dans les projets. Bien que des registres de projets soient élaborés par les directions, la priorisation d'ensemble des projets ne repose pas sur des critères prédéterminés, ce qui peut causer une mauvaise sélection des projets à retenir dans le PTI. Il serait opportun d'implanter un processus de sélection qui permettrait de documenter la priorisation des projets en fonction de critères reconnus et favoriserait la mise en œuvre de la vision et des objectifs de la Ville. De plus, il serait aussi possible d'expliquer de façon transparente les choix de la Ville aux citoyens.
- 2.28 Bien que la phase de réalisation de chacun des projets du PTI qui vont de l'avant fasse l'objet d'un suivi, le PTI lui-même ne fait pas l'objet d'un suivi intégré qui permettrait de donner d'un seul coup d'œil l'avancement et l'état de santé des projets.

### Observations

- 2.29 Le processus préconisé par la Directive 5000.1 pour définir et documenter les initiatives, ou projets potentiels, couvre les initiatives mineures seulement. Ce processus ne porte pas sur les projets d'envergure à inclure au PTI. Ceux-ci sont présentés de façon non uniforme à la Direction générale et proviennent de plusieurs sources, notamment du plan d'intervention de la Direction du génie et des projets spéciaux ou du plan directeur d'aménagement des parcs. Ils proviennent parfois par des voies informelles. L'application d'un processus rigoureux permettrait la constitution d'un portefeuille regroupant tous les projets potentiels et montrant ceux qui sont prioritaires, exigerait une autorisation formelle pour leur démarrage et faciliterait l'encadrement des phases d'avant-projet.
- 2.30 Il n'existe pas de documentation permettant d'expliquer l'inclusion des projets au PTI en fonction des critères de la Directive 5000.1 ou nous ayant permis de valider la concordance des projets inclus au PTI avec les différents plans de la Ville, notamment le plan d'urbanisme, comme le préconise le Ministère. Certains choix de la Ville pourraient être mal interprétés ou mal compris alors que la sélection et la priorisation des projets selon des critères préétablis

permettraient d'expliquer de façon transparente les choix de la Ville, et en quoi ces choix respectent sa mission et ses valeurs.

- 2.31 Il n'existe pas de tableau récapitulatif des projets qui ont été considérés pour la constitution du PTI et il n'y a pas de reddition de comptes globale des projets en cours. Même si les projets eux-mêmes font l'objet d'un suivi, il n'est pas possible d'avoir une vue d'ensemble de l'avancement du portefeuille de projets. Les différents niveaux de gestion de l'organisation bénéficieraient de la publication périodique d'un tableau de bord regroupant les quelques indicateurs utiles à cet effet, tels que les référentiels de coûts et d'échéancier, les coûts réels engagés, les projections jusqu'à la fin des projets ainsi que les écarts par rapport aux référentiels.
- 2.32 La planification et les estimations du coût des projets inscrits au PTI sont variables d'une année à l'autre. Lorsque l'on compare les PTI des dernières années, des projets ont été retirés, d'autres ont été remis à plus tard et l'évaluation de certains a changé de façon considérable. Par exemple, le projet relatif au nouvel échangeur de l'autoroute 640 Ouest, dont la réalisation commencera en 2014, est prévu au PTI depuis plus de 5 ans et les travaux ont été évalués à plus de 15 M\$, sauf pour le PTI 2012-2013-2014 où l'évaluation était de 3 M\$ et le PTI 2013-2014-2015 qui présentait un projet de 2 M\$ pour la construction de bretelles temporaires.
- 2.33 Le tableau 2.1 présente les coûts prévus au PTI pour les trois projets que nous avons examinés, qui ont varié considérablement entre 2010 et 2013, ce qui démontre que l'utilisation actuelle du PTI à la Ville ne permet pas à cet outil de jouer son rôle de planification tel que défini par la Directive 5000.1 et demandé par le Ministère.
- 2.34 On observe notamment que les investissements réalisés au cours de la première année du PTI sont généralement inférieurs à ceux qui y sont prévus pour cette même année, ce qui démontre également que les projets qui y sont présentés, de même que leur coût, ne sont pas nécessairement représentatifs de la planification des activités de la Ville à court terme.
- 2.35 La participation financière de la Ville aux projets immobiliers réalisés par les promoteurs, versée sous forme de quote-part, n'est pas présentée au PTI. Le Ministère considère que le PTI est un outil de planification indispensable à une saine administration puisqu'il permet d'évaluer l'incidence financière des projets sur les budgets annuels futurs. Celui-ci doit inclure toutes les dépenses en immobilisations de la municipalité, y compris sa participation à la réalisation d'un projet conjoint.

Tableau 2.1 Évolution des coûts et de l'échéancier des projets examinés

PROJET	PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS									RÈGLEMENT D'EMPRUNT	
	2010-2012		2011-2013		2012-2014		2013-2015		2014-2016	2011	2012
	prévu	réel	prévu	réel	prévu	réel	prévu	réel	prévu		
<b>Construction — Boul. Urbanova*</b>											
- coûts	5 M\$	-	5,6 M\$	-	10,1 M\$	-	9,9 M\$	5,6 M\$	3 M\$	10 M\$ <sup>1</sup>	-
- échéancier	2011		2012		2012		août 2013		juillet 2014		
<b>Construction — Maison des aînés*</b>											
- coûts	4 M\$	-	4 M\$	-	7 M\$	-	9,6 M\$ <sup>2</sup>	7,4 M\$	-	-	10 M\$
- échéancier	2010		2012		2012		septembre 2013		janvier 2014		
<b>Projet promoteur — Urbanova (phase 1)*</b>											
- coûts (quote-part de la Ville) <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- échéancier					février 2013		août 2013		juillet 2014		

<sup>1</sup> Le règlement d'emprunt relatif à ce projet a été augmenté à 11 774 500 \$ le 10 juin 2013.

<sup>2</sup> Coûts estimés selon l'étude de faisabilité réalisée en avril 2012.

<sup>3</sup> La quote-part des coûts qui seront assumés par la Ville dans ce projet est estimée à 7,8 M\$. Ces coûts n'ont pas été prévus au PTI et aucun règlement d'emprunt n'avait été adopté au moment de notre vérification. Les travaux relatifs à ce projet ont débuté en novembre 2012.

\* Ces projets n'étaient pas terminés au 31 décembre 2013.

### 2.36 Recommandations à la Direction générale :

---

**2013-2-1**

Implanter un processus de documentation, d'évaluation et de priorisation des projets en fonction de critères reconnus afin de favoriser l'atteinte des objectifs de la Ville, et ce, en harmonie avec la Directive 5000.1.

**2013-2-2**

Établir et maintenir à jour une liste incluant tous les projets ayant été soumis à la Direction générale et expliquer la sélection de ceux qui constituent le portefeuille de projets actifs de la Ville.

**2013-2-3**

Effectuer le suivi périodique du portefeuille de projets actifs et communiquer ce suivi au comité exécutif et aux autres intervenants concernés selon des règles de reddition de comptes préétablies.

**2013-2-4**

Encadrer l'évaluation et la planification des projets du PTI afin de limiter les réajustements nécessaires et s'assurer d'y inclure tous les investissements prévus par la Ville, y compris sa participation à la réalisation des projets conjoints.

---

### Gouvernance des projets

- 2.37 L'adhésion croissante des organisations aux principes et concepts de la gestion de projets montre que l'application de connaissances, de processus, de compétences, d'outils et de techniques appropriés a un impact considérable sur le succès d'un projet. Ainsi, le guide publié par le PMI présente un corpus de connaissances en gestion de projets qui est généralement reconnu comme étant de bonnes pratiques applicables à la plupart des projets. Il existe un large consensus sur le fait que la mise en œuvre de ces connaissances, outils et techniques améliore les chances de succès des projets, peu importe leurs caractéristiques.
- 2.38 Les projets étant de nature temporaire, donc comportant un début et une fin déterminés, et étant entrepris dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique, une équipe de projets peut faire face à des tâches nouvelles nécessitant une planification plus spécifique que les activités entreprises par l'organisation dans le cadre de ses opérations. Les projets peuvent être entrepris par une ou plusieurs unités administratives, et l'organisation doit être en mesure d'appliquer les bonnes pratiques reconnues afin de favoriser le succès des projets qu'elle entreprend. Ces bonnes pratiques reposent, entre autres, sur une coordination efficace des activités tout au long des projets ainsi que sur une reddition de comptes régulière et complète. Les annexes IV et V du présent rapport fournissent de l'information sur les domaines de connaissances de la gestion de projets et le cycle de vie d'un projet préconisés par le PMI.



*Cadre de gestion*

- 2.39 Tel qu'il a été mentionné précédemment, plusieurs directions contribuent à la réalisation des projets de la Ville, en plus des firmes externes mandatées pour effectuer les travaux.
- 2.40 Nous avons constaté que les projets n'étaient pas confiés à un gestionnaire de projets interdirections responsable de leur réalisation pour l'ensemble de la Ville. Ainsi, plusieurs chargés de projets sont responsables de différentes portions des projets, selon leurs phases, ou lorsque les projets impliquent plus d'une direction. Un gestionnaire de projets chargé de l'atteinte des objectifs fixés devrait être affecté à chaque projet et une équipe de collaborateurs devrait lui être confiée afin que les travaux puissent être planifiés et suivis du début à la fin.
- 2.41 Aussi, il n'existe pas de processus formel et uniforme de reddition de comptes des projets. Les faits saillants sont discutés en plénière et documentés dans de nombreux comptes rendus, notamment dans le cas des projets immobiliers discutés au CCDM, mais il n'y a pas d'information intégrée qui permet de constater l'avancement et l'état de santé global d'un projet; l'information pertinente est dispersée dans plusieurs documents.

*Observations*

- 2.42 Les projets ne sont pas assignés à un gestionnaire de projets interdirections dès leur début. Plusieurs chargés de projets sont responsables de différentes portions des projets lorsque ceux-ci impliquent plus d'une direction. Plusieurs personnes peuvent jouer le rôle du gestionnaire de projets pendant le cycle de vie de celui-ci; normalement, une seule personne devrait avoir ces responsabilités à un moment donné dans le temps. Si cette personne doit être remplacée par une autre pendant que le projet est en cours, une transition de dossier, qui coïncide habituellement avec la fin d'une phase, doit être planifiée.
- 2.43 Étant assignés à plusieurs responsables, la planification et les suivis de projets ne sont pas intégrés et il est difficile d'avoir une vue d'ensemble d'un projet et de pouvoir en évaluer l'état de santé global à un moment précis dans le temps. Ainsi, la multiplication des acteurs impliqués ouvre la porte à de la rétention d'information, volontaire ou non, et au manque de communication et de cohérence des attentes de la Ville en matière d'éthique.
- 2.44 Lors de la phase de réalisation, les rôles et responsabilités des différentes directions sont bien compris par les intervenants et il n'y a pas d'ambiguïté. Cependant, les phases d'avant-projet ne bénéficient pas de la même rigueur, de sorte que le projet pourrait se diriger dans la mauvaise direction, que des décisions pourraient ne pas être prises par les instances appropriées et que des aspects importants du projet pourraient être omis.
- 2.45 Par ailleurs, aucune reddition de comptes formelle des projets n'est effectuée sur une base régulière, pour tous les projets en cours à la Ville, puisque celle-ci n'a pas défini ses attentes à cet égard. Des suivis sont effectués, mais de manière différente selon les directions impliquées, et les documents utilisés, émis par des firmes externes dans plusieurs cas, ne

comportent pas les indicateurs de coûts et d'échéancier usuels de la gestion de projets. Par exemple, des comptes rendus factuels des projets de construction d'immeubles sont présentés à la Direction générale, ainsi qu'un tableau des différents jalons des projets d'infrastructures, mais ceux-ci ne montrent pas l'échéancier des projets, leur coût et les projections. En l'absence d'un processus formel et uniforme de reddition de comptes, la direction et les élus peuvent avoir une vision de la situation actuelle des projets qui ne reflète pas la réalité et, par conséquent, prendre des décisions qui ne sont pas dans les meilleurs intérêts de l'organisation. La Ville n'a pas précisé l'information à divulguer aux différentes instances, notamment la Direction générale, le comité exécutif et le conseil municipal. Ainsi, elle ne dispose pas d'indicateurs et de faits saillants des projets, de même que de leur impact sur la planification des ressources de la Ville pour qu'elle puisse être en mesure de prendre des décisions éclairées en temps opportun.

2.46 Les projets immobiliers sont assujettis à un processus particulier et font l'objet de suivis au CCDM. Ce dernier fait le pont entre les promoteurs et la Ville et est très efficace pour améliorer les communications entre les différentes directions impliquées et les promoteurs. Le suivi des faits saillants et des points en suspens qui y est fait est important et contribue fortement au bon déroulement des projets. Or, ce ne sont pas tous les projets de la Ville qui bénéficient de ce mécanisme de coordination et de communication.

#### 2.47 **Recommandations à la Direction générale :**

2013-2-5

Assigner les projets à un gestionnaire de projets et constituer une équipe de projets interdirections dès leur début.

2013-2-6

Définir le processus de reddition de comptes des projets, y compris notamment :

- toutes les phases du projet, y compris les phases d'avant-projet;
- les coûts, l'échéancier et le contenu;
- l'état d'avancement du projet et les changements à la planification, s'il y a lieu.

#### *Politiques et procédures*

2.48 Les politiques et procédures existantes relatives à la gestion de projets sont principalement axées sur la gestion contractuelle, en particulier sur les aspects financiers, et peu orientées vers les autres domaines de connaissances de la gestion de projets. De plus, les politiques et les procédures existantes ne sont pas appliquées aux premières phases du cycle de vie des projets. Les composantes du cycle de vie d'un projet sont présentées à l'annexe V.

- 2.49 Il serait, par conséquent, opportun d'élaborer et de publier un manuel de gestion de projets couvrant tous les aspects importants de la gestion de projets, pour encadrer les activités, et ce, du début des projets jusqu'à la fin des travaux. Une analyse des processus existants serait également requise afin de déterminer les activités qui ajoutent une valeur au processus de gestion de projets afin d'établir les bases du manuel sur les meilleures pratiques déjà implantées. L'efficacité d'un tel manuel dépend de l'adaptation des concepts et des méthodes au contexte particulier de la Ville, et aussi de la diffusion aux acteurs concernés des pratiques de gestion mises en place.

#### Observations

- 2.50 Les directions impliquées dans la réalisation des projets ont toutes des façons de faire qui leur sont propres; il n'existe pas de manuel de gestion de projets qui permettrait d'uniformiser les pratiques et d'expliquer les attentes de la Ville en matière de gestion de projets. Il serait avantageux pour la Ville d'élaborer un tel manuel qui couvrirait autant les phases d'avant-projet et de fermeture de projet que la phase de réalisation des travaux. Le document publié par l'organisme PMI, soit le *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, pourrait notamment servir de base à cet exercice, en prenant soin de l'adapter à la réalité des projets de la Ville, en matière d'envergure, de type et de complexité, et en y ajoutant d'autres aspects pertinents, y compris les questionnements éthiques permettant de rendre systématique le suivi en cette matière.
- 2.51 Les pratiques, les outils et les méthodes de travail hétérogènes employés par les gestionnaires de projets peuvent causer des pertes de temps et rendent le partage des données relatives à l'état de santé des projets plus difficile. Chaque direction ayant à élaborer ses propres outils et méthodes, un travail similaire est réalisé dans chacune des directions, décuplant les efforts et les ressources consacrés par la Ville aux projets.
- 2.52 Par ailleurs, puisque les pratiques ne sont pas uniformes et qu'elles sont gérées en silo, il est difficile de communiquer les bonnes pratiques et d'en faire profiter l'ensemble de l'organisation. Ainsi, l'une des directions de la Ville a pris l'habitude d'évaluer la performance des sous-traitants lors d'analyses effectuées au moment du bilan des projets, lui permettant ainsi de mieux évaluer et gérer cette performance lors des projets à venir. Les autres directions auraient pu bénéficier de cette bonne pratique si elle avait été incluse à un manuel de gestion de projets organisationnel.
- 2.53 Les procédures et les politiques existantes relatives à la gestion de projets sont principalement axées sur la gestion contractuelle, en particulier sur les aspects financiers, et peu orientées vers les échéanciers et les autres domaines de connaissances de la gestion de projets. La gestion active des autres domaines de la gestion de projets, par exemple les communications, les risques et les parties prenantes, est nécessaire afin de maximiser les chances de succès.

2.54 Les procédures en vigueur actuellement ne couvrent pas l'intégralité du cycle de vie des projets, mais seulement la phase de réalisation. Les phases d'avant-projet étant effectuées dans le cadre des opérations courantes, elles échappent au processus de suivi des projets et peuvent se dérouler sur plusieurs années, ce qui retarde le démarrage des projets. À titre d'exemple, l'étude de pré faisabilité de la Maison des aînés a été réalisée en septembre 2006, le projet a été inscrit au PTI en 2010, comme le démontre le tableau 2.1, et la construction a été réalisée en moins d'un an, soit de mars 2013 à janvier 2014.

#### 2.55 **Recommandations à la Direction générale :**

---

**2013-2-7**

Concevoir un manuel de gestion de projets adapté au contexte de la Ville afin de couvrir tous les aspects importants de la gestion de projets.

**2013-2-8**

Communiquer le manuel de façon proactive à tous les acteurs de la Ville impliqués dans la gestion de projets et le rediffuser au besoin.

---

#### *Projets réalisés conjointement avec des promoteurs*

2.56 Afin d'encadrer les investissements liés aux travaux d'infrastructures publiques des projets immobiliers sur son territoire, la Ville a adopté le Règlement 480. Ainsi, tout projet portant sur la réalisation de travaux d'infrastructures et d'équipements municipaux doit faire l'objet d'une entente entre la Ville et le requérant, soit le promoteur du projet, quant au partage des coûts et aux garanties exigées.

2.57 Ce règlement prévoit le processus à suivre pour soumettre une demande de projet à la Ville ainsi que les modalités de l'entente à convenir lorsque le projet est accepté. L'entente doit inclure notamment la surveillance et l'acceptation des travaux municipaux par l'ingénieur-conseil du promoteur, la cession gratuite des rues, des infrastructures municipales, des servitudes et des terrains aux fins de parcs, terrains de jeux et espaces naturels. Elle doit également prévoir le partage des responsabilités et des coûts, dont la quote-part de la Ville correspondant au bénéfice reçu pour ses immeubles (parc, terrain de jeux, centre communautaire) et au coût des travaux de surdimensionnement et des travaux d'installations d'utilités publiques à sa demande.

2.58 Aussi, les projets réalisés conjointement avec des promoteurs sont encadrés par un processus qui couvre autant les phases d'avant-projet que la phase de réalisation des travaux. Comme il a été mentionné précédemment, le CCDM fait le pont entre les différentes directions de la Ville impliquées dans ce type de projet et les promoteurs, et il facilite la coordination entre les participants.

2.59 Nous avons constaté lors de notre vérification que les protocoles d'ententes signés avec les promoteurs ne couvraient pas tous les aspects requis afin de garantir que les travaux effectués respectent les attentes de la Ville. En effet, les firmes mandatées pour la surveillance des travaux et le contrôle des matériaux sont en conflit d'intérêts apparent, car elles sont sélectionnées, engagées et rémunérées par le promoteur dont elles doivent évaluer les travaux, et non par la Ville. Par ailleurs, les protocoles d'entente conclus avec les promoteurs ne prévoient pas que la quote-part des coûts de la Ville soit basée sur les coûts réels engagés. Ils ne rappellent pas non plus les valeurs fondamentales de la Ville et ne définissent pas les conflits d'intérêts et les attentes de la Ville en matière de divulgation de ceux-ci.

**Définition du conflit d'intérêts apparent :**

- *Lorsque les intérêts privés d'un partenaire semblent influencer indûment l'exécution de son travail ou ses prises de décision;*
- *De nombreuses organisations considèrent qu'un conflit d'intérêts apparent est aussi grave qu'un conflit d'intérêts personnel, réel ou potentiel.*

2.60 Cette situation implique un risque accru en ce qui concerne la qualité des projets, les coûts d'entretien des infrastructures ainsi que les coûts des projets.

*Observations*

2.61 Les firmes mandatées pour la surveillance des travaux réalisés par les promoteurs sont en conflit d'intérêts apparent, car elles sont sélectionnées, engagées et rémunérées par le promoteur dont elles doivent évaluer les travaux. Il en est de même pour les laboratoires mandatés pour effectuer le contrôle des matériaux utilisés. Cette situation force la Ville à prendre les dispositions nécessaires pour faire la « surveillance du surveillant » et par le fait même, elle doit engager des coûts supplémentaires.

2.62 La Ville étant l'ultime propriétaire des infrastructures, cette situation conflictuelle représente un risque que les coûts d'entretien de ces infrastructures soient plus élevés, à court et à long terme, si les travaux ne sont pas réalisés selon les plans. Des gestionnaires rencontrés lors de nos travaux ont d'ailleurs porté à notre attention une situation où la Ville a constaté des travaux non conformes aux plans, lors de ses activités de surveillance aléatoires, ce qui aurait entraîné une détérioration accélérée des infrastructures concernées si elle n'avait pas été détectée. En plus des coûts d'entretien additionnels, cette détérioration accélérée pourrait avoir un impact sur la valeur des propriétés. Notons que, pendant notre vérification, la Ville a pris la décision de mandater elle-même les firmes responsables du contrôle de la qualité des matériaux. Le comité exécutif a adopté une résolution à cet effet, en mars 2014, afin de recommander au conseil que le Règlement 480 soit modifié pour y ajouter que la Ville mandate le laboratoire pour le contrôle des matériaux et qu'elle puisse ainsi avoir le plein contrôle sur la quantité d'essais et le nombre de visites sur les chantiers.

2.63 Les firmes mandatées pour la conception des plans sont aussi engagées et rémunérées par le promoteur qui réalise les travaux. Ces firmes sont souvent les mêmes que celles désignées pour la surveillance des travaux. Elles se retrouvent donc également en situation de conflit d'intérêts apparent. Des efforts supplémentaires sont consacrés à la vérification et

à l'approbation des plans par les ressources de la Ville. Dans ce contexte, la Ville devrait évaluer la possibilité de mandater elle-même les fournisseurs de services professionnels, du moins ceux responsables de la surveillance de la qualité des travaux.

- 2.64 Dans le cas d'un projet immobilier que nous avons examiné, la Ville a mandaté la même firme d'ingénieurs-conseils que celle du promoteur pour obtenir des conseils et des services relatifs au plan directeur des infrastructures municipales de ce projet, et à sa mise à jour. La firme est alors en position de proposer des solutions qui avantageront le promoteur du projet au détriment de la Ville.
- 2.65 Nous avons constaté que la quote-part de la Ville est établie sur la base de l'estimation des coûts préparée par les ingénieurs-conseils du promoteur, et non selon le coût réel payé par le promoteur. La Ville ne reçoit pas d'information sur les contrats octroyés par celui-ci aux entrepreneurs qui réalisent les travaux et sa quote-part des coûts risque d'être surévaluée dans le contexte où les travaux ne font pas l'objet d'appels d'offres concurrentiels.
- 2.66 Le protocole d'entente ne rappelle pas les valeurs fondamentales de la Ville, soit l'intégrité, la loyauté et l'impartialité, qui sont au cœur de sa mission et de ses relations partenariales. Aussi, il ne définit pas clairement ce qui représente, pour la Ville, un conflit d'intérêts apparent ou effectif et ne présente pas les attentes de la Ville en matière de divulgation des conflits d'intérêts ou des mécanismes qui sont en place pour les gérer. Cette situation pourrait affecter la réputation de la Ville et remettre en question l'impartialité ou l'indépendance de certains partenaires. Il est donc important pour la Ville de déterminer si des conflits d'intérêts apparents ou réels existent, dans le cas des protocoles d'entente en cours de réalisation, et de prendre des actions appropriées, s'il y a lieu. Aussi, il serait pertinent d'ajouter des dispositions concernant les conflits d'intérêts aux protocoles d'entente futurs.
- 2.67 Il n'y a pas de démarche de détermination et d'évaluation des risques éthiques, ni de plan d'action pour gérer efficacement les risques dès le début des projets ainsi que ceux qui émergent en cours de projet. L'absence d'une telle démarche ne permet pas au comité exécutif et au conseil municipal de saisir les récurrences de conflits d'intérêts, effectifs ou apparents, de mieux les comprendre et ainsi de s'attaquer aux problèmes éthiques à la source. La mise en place d'un processus d'identification et d'évaluation des risques éthiques démontre également l'importance de la culture éthique dans une organisation, de même que l'importance de prévenir plutôt que de réagir lorsqu'il est question d'intégrité, et elle permet d'établir plus clairement les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes concernées par les projets.

**2.68 Recommandations à la Direction générale :**

---

**2013-2-9**

Évaluer la possibilité que la Ville mandate elle-même les firmes responsables de la conception des plans et devis et de la surveillance des travaux, du contrôle de la qualité des matériaux, de même que les entrepreneurs qui réalisent les travaux.

**2013-2-10**

Dans le cas des protocoles d'entente en cours, la Ville devrait obtenir de l'information concernant les liens existants entre le promoteur et les personnes morales ou physiques mandatées par celui-ci pour réaliser et surveiller les travaux afin de prendre des mesures appropriées pour gérer les conflits d'intérêts réels ou apparents, le cas échéant.

**2013-2-11**

Modifier le Règlement 480 et les protocoles d'entente avec les promoteurs afin d'y inclure les éléments suivants :

- les valeurs fondamentales de la Ville;
- la définition de ce que représente un conflit d'intérêts;
- les attentes de la Ville en matière de divulgation des conflits d'intérêts et les mécanismes en place pour les gérer.

**2013-2-12**

Dans le cadre de la démarche de gestion des risques des projets :

- inclure formellement la catégorie des risques éthiques;
  - définir un plan d'action permettant de gérer efficacement les risques éthiques déterminés au début des projets ainsi que ceux qui émergent au cours d'un projet.
- 

**Gestion des projets**

2.69 Pour que les projets soient gérés de façon économique et efficace, ils doivent être planifiés de manière rigoureuse, les risques doivent être déterminés et évalués, afin d'établir un plan de réponse adéquat, et les changements apportés doivent être approuvés et documentés. Aussi, le rendement des membres de l'équipe ainsi que des fournisseurs doit être évalué à la fin de chaque projet pour pouvoir reproduire les forces et prévenir les faiblesses lors des projets à venir.

2.70 La planification étant une étape cruciale de la gestion d'un projet, elle devrait prévoir toutes les activités nécessaires à la réalisation du projet, tant internes qu'externes. L'information



propagée dans l'organisation devrait être simple, sous un format uniforme, et suffisamment précise pour permettre aux personnes impliquées et aux instances de bien jouer leur rôle.

- 2.71 Nos travaux ont démontré que le processus actuel de gestion et de suivi des projets de la Ville n'est pas suffisant pour permettre aux chargés de projets d'assurer le suivi en temps opportun de l'avancement des travaux des projets complexes. Les travaux de conceptualisation effectués lors des phases d'avant-projet sont souvent peu documentés et le processus varie selon les différents acteurs impliqués. Bien que la phase de réalisation, y compris l'étape de la conception détaillée, soit planifiée et suivie de façon plus rigoureuse, les pratiques diffèrent d'une direction à l'autre. De façon générale, les coûts des ressources internes ne sont pas inclus aux projets et les activités de ces ressources ne sont pas planifiées ou suivies dans le cadre des projets. Aussi, la gestion des risques et l'évaluation des projets ne sont pas structurées.
- 2.72 Par conséquent, le risque que l'échéancier et le coût des projets ne soient pas respectés est accru, de même que le risque que les projets ne répondent pas aux caractéristiques déterminées lors de leur démarrage. Aussi, le temps de réaction est limité dans l'éventualité d'un dépassement des coûts, du non-respect de l'échéancier initial ou d'un défaut de participation de l'un des principaux acteurs, ce qui comporte un risque éthique important puisque c'est dans l'incertitude ou la précipitation que l'on retrouve souvent les fautes éthiques, qui ne sont pas nécessairement de mauvaise foi. Il est alors essentiel pour la Ville d'améliorer les outils et d'étendre les procédures concernant la planification, l'exécution et le contrôle des projets, à toutes les phases de ceux-ci, et de couvrir l'ensemble des domaines de compétences de la gestion de projets.

#### *Observations*

- 2.73 Les phases d'avant-projet ne font pas l'objet d'une planification rigoureuse. Les coûts relatifs à ces phases ne sont pas inclus dans les coûts totaux des projets et les échéanciers ne sont pas déterminés ni suivis pendant ces phases. Il n'y a donc pas de référentiel de date, ou de contenu, pour le projet dans son ensemble. Le coût total des projets s'avère donc sous-évalué et le manque de planification des phases d'avant-projet peut entraîner des délais importants. Nous avons pu constater, dans le cas de la Maison des aînés, que les travaux d'avant-projet ont été réalisés sur plus de trois ans et qu'il n'y a pas de document récapitulatif expliquant la planification du projet et le suivi des activités réalisées pendant ces phases. Nous tenons toutefois à souligner que la Ville a élaboré et publié en 2011 un plan directeur de développement durable pour l'ensemble du projet de quartier écoresponsable Urbanova. Ce plan permet d'orienter la planification des projets qui seront réalisés dans ce quartier et d'en faire le suivi pour s'assurer qu'ils répondent aux objectifs de la Ville et aux besoins des résidents.
- 2.74 Bien que la conception détaillée et la réalisation des travaux fassent l'objet d'une planification et d'estimations de coûts et d'échéanciers, les activités des projets sont, lorsque cela est requis, réparties sous plusieurs directions et il n'y a pas d'échéancier intégré qui englobe toutes les activités relatives à un projet. Comme nous n'avons pas une vue globale de toutes

les activités d'un projet, il est difficile d'en évaluer l'état d'avancement sans avoir à intégrer de l'information provenant de plusieurs sources.

- 2.75 Les phases d'avant-projet ne se terminent pas par un « Plan de projet » ou un « Mémoire d'avant-projet » qui regrouperait tous les renseignements pertinents à la prise de décision avant le démarrage d'un projet. L'information, lorsqu'elle est disponible, est dispersée dans plusieurs documents et il est difficile d'avoir une vue d'ensemble du projet, des coûts et des efforts qui seront nécessaires à son achèvement. L'information étant incomplète et dispersée, les décideurs risquent de ne pas avoir le portrait complet de la situation avant de devoir se prononcer sur des projets souvent très complexes. La préparation d'un plan de projet permettrait, de plus, d'établir le référentiel qui servira de base pour la gestion des changements tout au long du projet.
- 2.76 Le travail des ressources internes de la Ville n'est pas évalué, ni mesuré, dans le cadre des projets. Les coûts internes n'étant pas inclus dans les estimations, le coût des projets est donc sous-évalué. Par exemple, le temps consacré par les coordonnateurs de projets et les technologues de la Direction du génie et des projets spéciaux n'est pas alloué aux différents projets. Le fait de mesurer et de répartir les efforts consacrés par la Ville aux projets permettrait de faire un meilleur suivi de ceux-ci, de comprendre ce qui s'est passé pendant leur réalisation et d'améliorer leur planification.
- 2.77 La gestion des changements est concentrée sur le coût des contrats octroyés aux fournisseurs de services professionnels et aux entrepreneurs mandatés pour réaliser les travaux et sur le suivi des règlements d'emprunt. La Ville a d'ailleurs adopté une directive, en 2013, afin d'encadrer l'approbation de dépenses excédentaires à un contrat. Les changements d'échéance et de portée, ainsi que les coûts internes, devraient aussi faire l'objet d'un processus contrôlé, et ce, dès le début du projet. Le processus actuel de gestion des projets de la Ville, et la documentation disponible, ne permettent pas d'évaluer si les plans détaillés du projet sont conformes aux caractéristiques déterminées au départ et si les objectifs du projet sont atteints. La direction de la Ville et les élus ne sont donc pas en mesure de savoir, sans reconstituer les décisions prises au fil du temps et au prix d'un effort raisonnable, si les projets répondent bien aux besoins et s'ils respectent les orientations et les plans qu'ils ont adoptés.
- 2.78 Les rapports d'avancement ne sont pas uniformes d'une direction à l'autre et aucun de ceux que nous avons consultés ne permet de faire un suivi complet des projets (coût, échéancier et portée) en fonction des référentiels établis au départ. L'accent est mis sur le suivi des contrats et des règlements d'emprunts, de même que sur le suivi des points en suspens et des faits saillants de la période concernée par les comptes rendus. Un rapport d'avancement périodique, émis dans des délais raisonnables, permettrait au gestionnaire de projets d'avoir une vision globale du projet, tant sur le plan financier que sur le plan de l'avancement des travaux (valeur planifiée, valeur acquise, gestion des risques, performance), et ainsi de présenter une reddition de comptes appropriée à la direction. Par ailleurs, puisque ce sont généralement des firmes externes qui effectuent le suivi des travaux, l'information dont la Ville a besoin pour faire un suivi complet de l'avancement des projets devrait être précisée

dans les devis d'appel d'offres qu'elle publie lors de la sélection de ces firmes. Actuellement, la Ville fournit à celles-ci un gabarit pour effectuer le décompte des travaux réalisés, mais ne transmet pas ses exigences quant aux rapports d'avancement à préparer.

- 2.79 La gestion des risques des projets est informelle et ne fait pas l'objet d'un processus rigoureux. L'expérience des employés impliqués et les façons de faire propres à l'industrie de la construction, par exemple l'exécution de prélèvements de sols avant la conception des plans détaillés, permettent un certain contrôle des risques. Cependant, la mise en place d'un processus rigoureux permettrait de définir, d'évaluer et d'élaborer un plan de réponse aux risques relatifs à certains projets, selon leurs particularités, y compris les risques éthiques. Aussi, une section réservée à la gestion des risques devrait faire partie intégrante de la reddition de comptes à la direction afin que celle-ci soit informée régulièrement de l'état de la situation à cet égard.
- 2.80 Les projets étant uniques par définition, les risques relatifs à un projet en particulier doivent être analysés et des mesures spécifiques doivent être prévues pour en diminuer la probabilité d'occurrence ou l'impact sur le projet. De façon générale, les imprévus sont la cause de nombreux dépassements de coût et d'échéancier et un processus rigoureux de gestion des risques permet de prévoir les activités et les réserves nécessaires pour en diminuer l'impact sur les projets. Dans le cas d'un projet que nous avons examiné, soit celui de la construction du boulevard Urbanova, des imprévus sont survenus pendant sa réalisation forçant la Ville à reporter les travaux et à revoir l'échéancier du projet. Le fait d'évaluer et de prévoir un plan de réponse aux risques, dès le démarrage du projet, aurait certainement pu faciliter la planification des travaux imprévus et, possiblement, réduire les délais d'intervention.
- 2.81 Dans le cadre de leurs projets, certaines directions évaluent la performance des fournisseurs mandatés pour réaliser les travaux. Cependant, le processus de fermeture d'un projet est axé sur les aspects contractuels et les pratiques ne sont pas uniformes d'une direction à l'autre. Par conséquent, les éventuelles améliorations, les meilleures pratiques de l'organisation et le rendement des membres de l'équipe et des fournisseurs ne sont pas évalués ni communiqués à l'ensemble des acteurs de la Ville impliqués dans la gestion de projets.
- 2.82 Nous avons constaté que, pour certains contrats de services professionnels octroyés pour la réalisation des projets examinés, les estimations effectuées par la Ville dépassaient substantiellement le montant des soumissions reçues et que celles-ci présentaient des écarts considérables entre elles. Les règlements d'emprunts sont déterminés en fonction des estimations et une surévaluation du budget est contre-indiquée pour un contrôle efficace des dépenses. Aussi, un écart important entre les estimations et le coût des soumissions peut signifier des ambiguïtés dans le devis ayant entraîné une mauvaise interprétation des soumissionnaires. Dans ces situations, il est important pour la Ville de prendre des actions appropriées s'il y a lieu, par exemple annuler l'appel d'offres, revoir ses estimations, ou encore, utiliser cette information pour améliorer son processus d'évaluation du coût des projets.

2.83 Le budget des projets que nous avons examinés a été établi lors de leur planification, basé sur une estimation des coûts effectuée lors de l'élaboration des plans détaillés à laquelle une provision de 40 % a été ajoutée pour couvrir les honoraires professionnels, les taxes et les frais de financement. Les responsables des projets ne révisent pas le budget pendant leur réalisation, afin de refléter les changements, privant ainsi la Ville d'exercer un meilleur contrôle des coûts.

#### 2.84 **Recommandations à la Direction générale :**

---

**2013-2-13**

Effectuer la planification et le suivi des activités des projets de façon intégrée, dès leur autorisation, afin d'encadrer rigoureusement toutes les étapes, y compris celles d'avant-projet.

**2013-2-14**

Prévoir l'élaboration et la publication d'un « Mémoire d'avant-projet » ou d'un « Plan de projet » dans le cadre des activités de planification préalables à la phase de réalisation des projets.

**2013-2-15**

Inclure, aux coûts des projets, le coût lié à la participation des ressources internes aux activités de planification et de suivi des projets.

**2013-2-16**

Implanter un processus de gestion des changements pour les aspects de coûts, d'échéanciers et de portée englobant toutes les catégories de coûts et toutes les phases des projets.

**2013-2-17**

Dans le cadre d'un projet d'envergure, exiger du gestionnaire de projets, au moins mensuellement, un rapport d'avancement complet incluant notamment :

- l'évolution des coûts, des échéanciers et de la portée par rapport aux référentiels de départ;
- tout changement à la planification;
- la gestion des risques;
- les questions éthiques qui ont été ou qui doivent être soulevées.

**2013-2-18**

Préciser les exigences de la Ville relatives aux rapports d'avancement, dans les devis d'appel d'offres de services professionnels, afin que les firmes mandatées pour effectuer la surveillance des travaux puissent s'y conformer.

**2013-2-19**

Élaborer une méthode et les outils nécessaires afin de couvrir les différents aspects de la gestion des risques des projets et l'inclure au manuel de gestion de projets.

**2013-2-20**

Uniformiser le bilan de fermeture des projets et y consigner :

- les éventuelles améliorations ainsi que les meilleures pratiques à retenir;
- l'évaluation du rendement des membres de l'équipe et des fournisseurs;
- les questionnements éthiques qui ont été soulevés lors du projet et les mesures prises.

**2013-2-21**

Réviser les estimations de coût en cours de projet et effectuer une rétrospective des coûts réels en lien avec les estimations afin de valider, et d'améliorer au besoin, les barèmes utilisés et de prendre des actions appropriées en temps opportun.

---

#### 2.85 Commentaires de la Direction générale :

« C'est avec beaucoup d'intérêt que nous avons pris connaissance de votre rapport sur la vérification de la gestion de projets. Au cours des prochains mois, nous réaliserons un plan d'action détaillé qui vous sera présenté, tenant compte d'une partie importante de vos recommandations présentées ici, à une exception et une nuance près, à savoir :

« Vous demandez dans le cas des protocoles en cours de voir à obtenir de l'information sur les liens entre le promoteur et les personnes morales ou physiques mandatées par celui-ci pour réaliser ou surveiller des travaux et de prendre des mesures appropriées pour gérer les conflits d'intérêts réels ou apparents, le cas échéant. Nous ne donnerons pas suite à cette recommandation. Nous sommes d'avis que nous n'avons ni compétence en la matière d'une part, mais aussi aucun moyen légal ou législatif pour agir. Toutefois, nous verrons à appliquer votre recommandation sur le même sujet concernant une modification au règlement 480 et les protocoles d'ententes pour inclure la définition de ce que représente un conflit d'intérêts et les attentes de la Ville en matière de divulgation de conflits d'intérêts.

« Plus loin dans vos recommandations, vous suggérez d'inclure, aux coûts des projets, le coût lié à la participation des ressources internes de la Ville, aux activités de planification et de suivi des projets. La nuance que nous apporterons est à l'effet que nous évaluerons plutôt l'effort nécessaire des ressources internes de la Ville afin de nous permettre d'assurer l'adéquation des ressources sur le ou les projets.

« Ce plan d'action à être réalisé comprendra une priorité des actions à être posée pour améliorer notre gestion de projets, un échéancier de réalisation de même que les moyens nécessaires pour y parvenir.

« Déjà, une décision importante a été prise dernièrement par le Conseil, décision qui aura un impact positif important sur l'ensemble des processus à être revu dans le cadre de la réalisation de projets, en mettant sur pied une nouvelle commission permanente (Commission de planification et de gestion des infrastructures urbaines; CPGIU). Elle aura pour mandat de participer activement aux différentes étapes d'avant-projet, de suivi de projets et de reddition de comptes pour tous les dossiers d'infrastructures tels que les projets de rénovation des infrastructures routières, de projets de développement «promoteur», d'assainissement de l'eau, de distribution de l'eau potable, de rénovation majeure ou de construction d'immeubles publics.

« Cette commission débutera ses travaux en septembre prochain. Nous allons donc revoir l'ensemble de nos processus de gestion de projets autour de cette nouvelle commission, en tenant compte de vos recommandations bien sûr. Cependant, nous avons déjà prévu le processus qui assurera une saine interaction entre la CPGIU et le CCDM.

« Toutefois, compte tenu de la présence de certaines affirmations dans votre rapport, vous nous permettrez de vous soumettre le commentaire général suivant :

« Nous reconnaissons que la Ville ne dispose pas actuellement d'un seul et unique portefeuille de projets, et en ce sens, nous comprenons que vous ayez utilisé le PTI comme seul outil disponible dans lequel des projets provenant de l'ensemble des activités de la Ville se retrouvent. De notre côté, nous avons toujours utilisé le PTI d'abord comme outil de préparation budgétaire, alors que nous avons toujours utilisé les portefeuilles de projets de chaque direction gestionnaire de projets, pour faire cheminer un projet. Nous verrons à réguler la question d'un portefeuille de projet unique dans le cadre de nos travaux à venir pour répondre à vos recommandations.

« Aussi, quoi que nos processus soient actuellement incomplets, et qu'il y ait place à certaines améliorations dans la gestion de nos projets, il est important de mentionner que même si les phases d'avant-projet sont non documentées actuellement, que ces phases d'avant-projet existent dans nos processus de gestion de projets.

« Nos projets «naissent» de différentes sources, ils peuvent provenir du politique, par exemple via un programme électoral (aux 4 ans), ou d'une démarche politique par exemple une consultation citoyenne. Ils peuvent aussi provenir d'un programme gouvernemental de subventions ou d'enjeux administratifs et opérationnels. Dans tous ces cas, règle générale, les échéanciers de réalisation sont souvent très serrés et reliés soit au mandat politique local en cours ou à la fin d'un programme d'aide financière gouvernemental. Malgré cela, par exemple, la direction du génie et des projets spéciaux dispose, d'un important outil de planification des priorités d'interventions, soit un plan d'intervention détaillé qui sert de base pour cibler annuellement les projets prioritaires en fonction des exigences des programmes d'aide. Autre exemple, le programme des parcs et espaces verts est planifié annuellement en fonction de critères préétablis comme la vétusté, la sécurité, la pertinence des équipements, etc. Quant aux investissements majeurs dans les immeubles, ils sont tous coordonnés à partir de la direction générale et font tous l'objet d'avant-projet souvent très long pour

s'assurer que chaque investissement est réalisé en fonction des besoins certes, mais aussi de montages financiers très serrés et complexes.

« En terminant, pour les projets promoteurs, l'avant-projet débute par nos outils d'urbanisme comme le plan d'urbanisme et le schéma d'aménagement, ces phases d'avant-projet se poursuivent par la suite via les travaux du CCDM, et ce, jusqu'à la fin d'un projet.

« Toujours sur le sujet des avant-projets, nous insistons sur le fait que chaque commission permanente de la Ville dispose d'un plan d'action annuel, dans lesquels une série de projets sont identifiés avec échéancier sommaire de réalisation. Ces projets suivent ensuite un cheminement administratif (documents préparatoires, échéanciers et budgets) et doivent tous franchir au moins une des étapes de validation politique (comités ad hoc, comité exécutif, conseil) dans le processus menant à leur réalisation.

« Concernant vos commentaires sur les modifications aux échéanciers ou à la portée des projets qui selon vous, ne font pas l'objet d'approbation (page 19), nous vous informons que les modifications aux échéanciers ou à la portée de certains projets, font l'objet d'une révision, particulièrement dans le cas des travaux d'infrastructures routières ou de parcs et équipements de parcs ou de projets de construction d'immeubles importants, et que ceux-ci sont déposés à la direction générale puis au comité exécutif de la Ville, nous avons choisi de procéder ainsi afin d'éviter la fuite d'informations sensibles dans le cadre de futurs appels d'offres publics, les procès verbaux du comité exécutif étant publics, entre autres raison. Nous verrons toutefois à réévaluer le tout lors de nos travaux sur vos recommandations.

« Nous tenons à vous exprimer notre reconnaissance pour vos travaux de vérification, car plusieurs recommandations nous permettront de mieux gérer certains risques, tant au niveau qualitatif de certains projets, qu'à la reddition de comptes par exemple. »

#### 2.86 **Commentaires du vérificateur général :**

Nous prenons note des commentaires de la Direction générale et l'encourageons à élaborer un plan d'action et à le mettre en œuvre avec célérité.

Nous réitérons l'importance de notre recommandation 2013-2-10 afin que la Ville obtienne de l'information concernant les liens existants entre les promoteurs et les personnes morales ou physiques mandatées par ceux-ci pour réaliser les travaux relatifs aux protocoles d'entente en cours. Ces travaux concernent des infrastructures importantes pour la Ville et ses citoyens. Nous croyons que l'application de cette recommandation permettrait à la Ville d'évaluer les risques afférents aux conflits d'intérêts et de prendre, s'il y a lieu, des actions appropriées aux circonstances ainsi qu'aux dispositions des protocoles d'entente et des lois en vigueur.

Nous désirons également apporter des précisions concernant notre recommandation 2013-2-15 que la Direction générale n'a pas l'intention d'appliquer entièrement. Cette recommandation se réfère au cadre de référence que nous avons utilisé, cadre qui est généralement reconnu dans le domaine de la gestion de projets, et qui exige que tous les

coûts relatifs à un projet soient considérés et contrôlés. Cette saine pratique de gestion des projets permet d'évaluer les efforts et les coûts requis pour leur réalisation, donc de mieux planifier les projets. Elle permet également de faire le suivi du travail et des dépenses réellement effectués afin de valider la qualité des estimations et de déterminer comment elles peuvent être améliorées. L'adoption de cette pratique assure aussi une meilleure gouvernance des projets puisque les dirigeants et les élus disposent d'une information plus complète pour prendre des décisions et en rendre compte aux citoyens.



## ANNEXE I

## PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2013-2014-2015

		2013	2014	2015	TOTAL
1	Plan directeur – aménagement des parcs 2013-2014-2015	4 545 800 \$	6 426 000 \$		10 971 800 \$
3	Surfaces synthétiques – soccer Angora	4 000 000 \$			4 000 000 \$
4	Surfaces synthétiques – football Arc-en-ciel	1 605 000 \$	2 407 400 \$		4 012 400 \$
5	Surfaces synthétiques – soccer Dumais, A-Guérand, P-Villeneuve		4 394 600 \$	4 394 600 \$	8 789 200 \$
6	Maison des aînés	9 600 000 \$			9 600 000 \$
7	Aménagement du Ruisseau de feu	1 983 000 \$			1 983 000 \$
8	Ruisseau de feu – Domaine du Parc	500 000 \$		2 000 000 \$	2 500 000 \$
9	Rénovation d'édifices – hôtel de ville et maison Bélisle	1 250 000 \$			1 250 000 \$
10	Rénovation 940, montée Masson		1 025 000 \$		1 025 000 \$
11	Pavillon N-Gauthier/École du boisé		1 250 000 \$	1 250 000 \$	2 500 000 \$
12	Échangeur 640 Ouest – bretelles temporaires	1 500 000 \$	500 000 \$		2 000 000 \$
13	Station de pompage 20 <sup>e</sup> Avenue*	5 600 000 \$			5 600 000 \$
14	Boulevard de la Pinière (à l'est des Plateaux)*	4 500 000 \$			4 500 000 \$
15	Boulevard Claude-Léveillée vers carrefour*	10 000 000 \$	7 890 000 \$		17 890 000 \$
16	Boulevard Urbanova*	9 900 000 \$			9 900 000 \$
17	Avenue Pierre-Dansereau*	5 000 000 \$	5 000 000 \$		10 000 000 \$
18	Honoraires professionnels pour les acquisitions*	483 000 \$	483 000 \$		966 000 \$
19	Boulevard de la Pinière (de Claude-Léveillée à Urbanova)*	400 000 \$	3 000 000 \$		3 400 000 \$
20	Carrefour giratoire – intersection Plaisance et des Plateaux*	3 018 000 \$			3 018 000 \$
21	Achat véhicules et équipements	1 296 600 \$	969 000 \$	1 255 400 \$	3 521 000 \$
22	Sécurisation bâtiments	150 000 \$	50 000 \$		200 000 \$
23	Autres projets NI 2013	1 243 600 \$			1 243 600 \$
24	Programme de taxe sur l'essence (2), priorité 1 à 4 et seuil minimal d'immobilisation	28 900 000 \$			28 900 000 \$
25	Pavage montée Major et Trait Carré	1 185 000 \$			1 185 000 \$
26	Nouveau quartier général du Service de police	500 000 \$	10 000 000 \$	14 500 000 \$	25 000 000 \$
27	Relocalisation du centre administratif	2 500 000 \$			2 500 000 \$
	<b>TOTAL</b>	<b>99 660 000 \$</b>	<b>43 395 000 \$</b>	<b>23 400 000 \$</b>	<b>166 455 000 \$</b>

\* Selon l'information publiée par la Ville, ces investissements sont liés au quartier Urbanova et représentent 38,9 M\$ en 2013 et 16,4 M\$ en 2014, soit un total de 55,3 M\$.

## ANNEXE II

## PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2014-2015-2016

		2014	2015	2016	TOTAL
1	Plan directeur – aménagement des parcs 2014-2015-2016	4 800 000 \$	3 886 000 \$		8 686 000 \$
2	Surfaces synthétiques – football Armand-Corbeil	3 030 000 \$			3 030 000 \$
3	Surfaces synthétiques – soccer AEC, A-Guérard, P-Villeneuve	4 000 000 \$	5 294 200 \$		9 294 200 \$
4	Centre communautaire – secteur Est		8 000 000 \$		8 000 000 \$
5	Parc Marcel-de-la-Sablonnière (Urbanova)	4 135 200 \$			4 135 200 \$
6	Parc Harricana (Jardins Angora)	3 683 800 \$			3 683 800 \$
7	Pavillon N-Gauthier/École du Boisé		3 982 000 \$		3 982 000 \$
8	Aménagement du Ruisseau de feu	1 300 000 \$			1 300 000 \$
9	Ruisseau de feu – Domaine du Parc	2 305 000 \$			2 305 000 \$
10	Parc faunique – aménagement des sentiers – Phase II			2 000 000 \$	2 000 000 \$
11	Rénovation d'édifices – hôtel de ville et maison Bélisle	1 000 000 \$			1 000 000 \$
12	Rénovation 940, montée Masson		1 100 000 \$		1 100 000 \$
13	Prolongation TransTerrebonne secteur Est	1 361 200 \$	5 444 800 \$		6 806 000 \$
14	Projet échangeur 640 Ouest	3 000 000 \$	1 500 000 \$	11 300 000 \$	15 800 000 \$
15	Boulevard de la Pinière (à l'est des Plateaux)*	1 000 000 \$			1 000 000 \$
16	Boulevard Claude-Léveillé vers carrefour*	10 000 000 \$	7 890 000 \$		17 890 000 \$
17	Boulevard Urbanova*	3 000 000 \$			3 000 000 \$
18	Avenue Pierre-Dansereau*	5 000 000 \$			5 000 000 \$
19	Honoraires professionnels pour les acquisitions (corridor biodiversité)*	250 000 \$			250 000 \$
20	Carrefours giratoires – Plaisance, Plateaux et pavage boulevard des Plateaux*	2 350 000 \$			2 350 000 \$
21	Prolongation boulevard Marcel-Therrien	9 000 000 \$			9 000 000 \$
22	Revitalisation des artères des Seigneurs entre Moody et Masson	5 000 000 \$	5 000 000 \$		10 000 000 \$
23	Canalisation pluviale rue Rodrigue	1 576 000 \$			1 576 000 \$
24	Achat véhicules et équipements	3 886 000 \$	1 115 000 \$	1 074 400 \$	6 075 400 \$
25	Sécurisation bâtiments	300 000 \$			300 000 \$
26	Nouveaux projets 2014	1 183 800 \$			1 183 800 \$
27	Programme TECQ II, priorité 1 à 4 et seuil minimal d'immobilisation	5 000 000 \$			5 000 000 \$
28	Honoraires professionnels préparation TECQ III	500 000 \$			500 000 \$
29	Nouveau quartier général du Service de police	500 000 \$	14 500 000 \$	14 500 000 \$	29 500 000 \$
30	Relocalisation du centre administratif	2 300 000 \$			2 300 000 \$
31	Caserne 5 – secteur Ouest		3 600 000 \$		3 600 000 \$
	<b>TOTAL</b>	<b>79 461 000 \$</b>	<b>61 312 000 \$</b>	<b>28 874 400 \$</b>	<b>169 647 400 \$</b>

\* Selon l'information publiée par la Ville, ces investissements sont liés au quartier Urbanova et représentent 21,6 M\$ en 2014 et 7,9 M\$ en 2015, soit un total de 29,5 M\$.

**ANNEXE III****OBJECTIFS DE VÉRIFICATION ET CRITÈRES D'ÉVALUATION**

**Objectif 1 : S'assurer que la sélection des projets d'envergure à réaliser découle d'un processus administratif rigoureux et repose sur des critères objectifs reconnus.**

***Critères d'évaluation***

- 1.1 La priorisation des projets est effectuée selon des règles et un ensemble de critères bien définis incluant, notamment, une analyse des besoins et des options qui s'offrent à la Ville.
- 1.2 Le programme triennal d'immobilisations, adopté par le conseil, est compatible avec les plans de la Ville, notamment le plan d'urbanisme qui présente une vision d'ensemble de l'aménagement de son territoire.
- 1.3 La capacité de la Ville de réaliser les projets est considérée afin que le portefeuille des projets retenus soit réaliste.
- 1.4 Une estimation des coûts totaux est effectuée afin d'évaluer les investissements requis pour mener les projets à terme.
- 1.5 Le portefeuille de projets fait l'objet d'un suivi et d'une reddition de comptes.

**Objectif 2 : S'assurer que la Ville s'est dotée d'un cadre de gestion de projets approprié.**

***Critères d'évaluation***

- 2.1 Les parties prenantes sont déterminées et les rôles et les responsabilités sont clairement définis.
- 2.2 La structure de gestion des projets est clairement définie, et ce, pour toutes leurs phases, y compris les phases préliminaires.
- 2.3 Le cadre de gestion des projets est précisé dans un document (politique, directive, manuel ou autre) et il couvre tous les domaines de gestion ainsi que toutes les phases du cycle de vie des projets.
- 2.4 Dans le cas des projets réalisés conjointement avec des promoteurs, des protocoles d'entente sont élaborés et couvrent tous les aspects pertinents, notamment la surveillance de la qualité des travaux, le suivi des coûts et les mesures prévues pour éviter les conflits d'intérêts.
- 2.5 Les projets font l'objet de rapports d'avancement périodiques qui permettent de faire un suivi des travaux en fonction des référentiels établis au départ.
- 2.6 Un processus est mis en place afin de procéder formellement à la fermeture des projets et à leur évaluation.

- 2.7 Les mécanismes de reddition de comptes permettent aux différents niveaux de l'organisation de jouer le rôle qui leur est attribué.

**Objectif 3 : S'assurer que la Ville gère les projets de façon économique et efficace.**

***Critères d'évaluation***

**Planification**

- 3.1 Des référentiels de contenu, de coût et d'échéancier sont établis avant l'exécution des projets et sont révisés lorsque c'est nécessaire.
- 3.2 Un plan de projet est élaboré et approuvé par le niveau d'autorisation approprié avant le démarrage des projets.

**Gestion des risques**

- 3.3 La gestion des risques est prévue dès le début des projets et fait l'objet d'un suivi périodique.
- 3.4 Les risques sont déterminés et font l'objet d'une analyse rigoureuse.
- 3.5 Les risques éthiques sont évalués et pris en compte à toutes les étapes du processus de gestion des projets.

**Gestion des changements**

- 3.6 Les changements aux référentiels établis sont documentés et approuvés.
- 3.7 La documentation des projets est mise à jour en fonction des changements approuvés.
- 3.8 Les parties prenantes concernées sont avisées en temps opportun.

**ANNEXE IV****DOMAINES DE CONNAISSANCES DE LA GESTION DE PROJET**

Le *Guide du Corpus des connaissances en management de projet* présente plusieurs processus de gestion de projet regroupés en dix domaines de connaissances. Un domaine de connaissances représente une série de concepts et d'activités qui constituent un champ d'expertise de la gestion de projet. Bien que la taille et la complexité des projets entrepris soient déterminantes afin d'adapter ces techniques et outils à la réalité d'une organisation, l'ensemble de ces concepts est utilisé pour la plupart des projets.

Les dix domaines de connaissances de la gestion de projet sont les suivants :

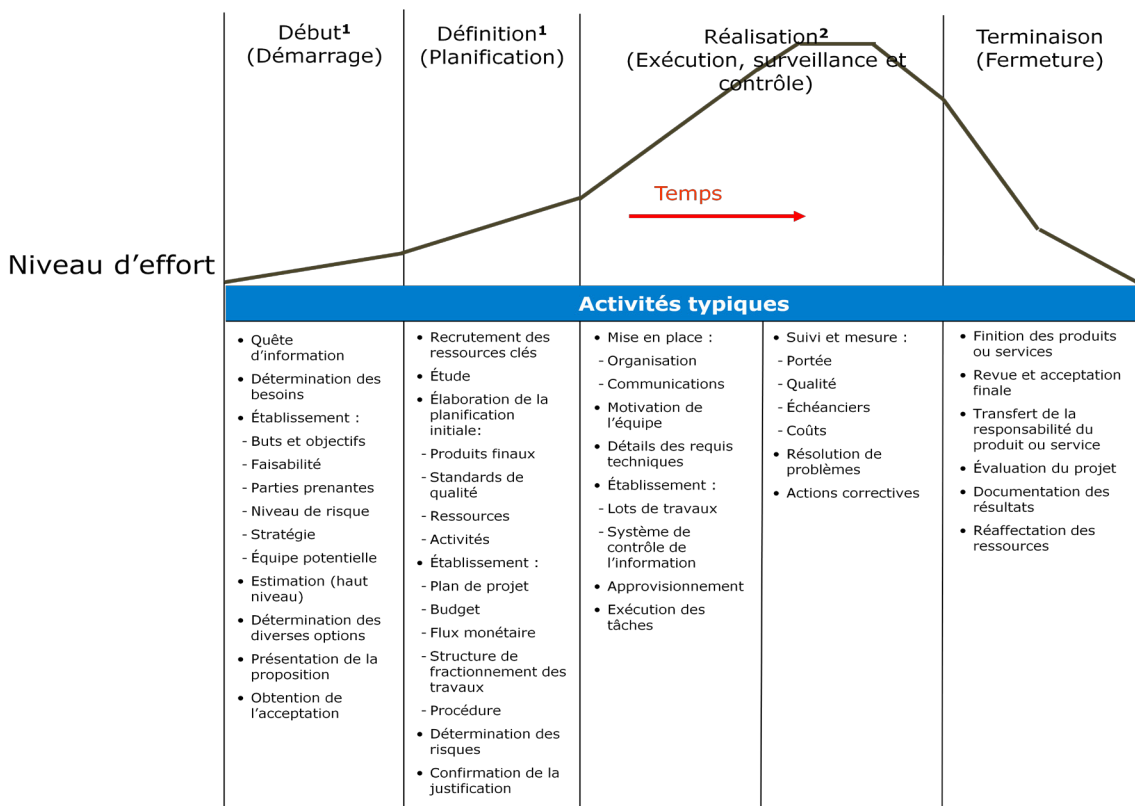
1. Gestion de l'intégration de projet
2. Gestion du contenu
3. Gestion des échéanciers
4. Gestion des coûts
5. Gestion de la qualité
6. Gestion des ressources humaines
7. Gestion des communications
8. Gestion des risques
9. Gestion des approvisionnements
10. Gestion des parties prenantes

ANNEXE V

CYCLE DE VIE D'UN PROJET

Le cycle de vie d'un projet est un ensemble de phases dont le nom et le nombre sont déterminés par plusieurs facteurs, dont la nature et la complexité du projet. Tandis que tout projet a un début et une fin déterminés, les livrables et les activités spécifiques peuvent varier de manière importante selon le projet et la méthodologie utilisée par l'organisation. Quel que soit le travail particulier à réaliser, le cycle de vie fournit un cadre de référence pour la gestion des projets d'une organisation.

La structure du cycle de vie de tous les projets, peu importe leur taille ou leur complexité, peut être schématisée de la façon suivante :



1 Ces phases sont généralement considérées comme les phases d'avant-projet.

2 La conception détaillée des travaux (plans et devis) est généralement incluse dans la phase de réalisation.

Le cycle de vie d'un projet, peu importe ses particularités, présente les caractéristiques suivantes :

- En début de projet, le niveau de coût et d'effort est faible, la valeur maximale est atteinte au cours de la phase de réalisation et baisse à l'approche de la phase de fermeture.
- En début de projet, l'influence des parties prenantes et l'incertitude sont plus grandes et l'effet de ces facteurs diminue tout au cours de la vie du projet.
- La capacité d'influencer les caractéristiques finales du produit, sans influencer le coût, est plus grande au début des projets et diminue avec l'avancement des travaux. Le coût des modifications et des erreurs augmente fortement lorsque le projet approche son terme.

# CHAPITRE 3

VÉRIFICATION DES REMBOURSEMENTS DE  
DÉPENSES AUX EMPLOYÉS ET AUX ÉLUS







## Sommaire

	Page	
<b>Chapitre 3</b>	<b>Vérification des remboursements de dépenses aux employés et aux élus</b>	<b>49</b>
	<i>Mise en contexte</i> .....	49
	<i>Objectifs et portée de la vérification</i> .....	50
	<i>Résultats de la vérification</i> .....	51
	Frais de déplacement .....	52
	Frais de repas .....	53
	Frais de formation .....	55
	Frais de déplacement et de repas des membres du conseil municipal.....	55
<b>Annexe I</b>	<b>Directives adoptées par la Ville</b>	<b>59</b>



## Chapitre 3 Vérification des remboursements de dépenses aux employés et aux élus

### Mise en contexte

- 3.1 Dans le cadre de leurs fonctions, les employés cadres et syndiqués de la Ville de Terrebonne et les élus municipaux engagent diverses dépenses, notamment des frais de déplacement, de repas et de formation.
- 3.2 Afin d'encadrer le remboursement de ces dépenses, la Ville a adopté des directives et prévu des dispositions à cet effet dans les ententes ou conventions collectives qu'elle a signées avec ses différents groupes d'employés<sup>2</sup>.
- 3.3 Ces documents prévoient le remboursement de frais engagés par les employés dans le cadre de leurs fonctions, notamment des déplacements effectués avec leur véhicule personnel, des repas dans certaines circonstances et des frais de formation et de perfectionnement. L'annexe I présente la liste des directives adoptées par la Ville et un résumé de leur contenu.
- 3.4 Le remboursement de dépenses aux élus est, quant à lui, encadré par la *Loi sur le traitement des élus municipaux* (L.R.Q., chapitre T-11.001). Celle-ci prévoit notamment que les membres du conseil peuvent être remboursés du montant réel de la dépense effectuée pour le compte de la municipalité si l'acte dont découle cette dépense a été préalablement autorisé par le conseil, sauf dans le cas du maire qui n'est pas tenu d'obtenir cette autorisation. À la Ville de Terrebonne, cette autorisation a été déléguée au comité exécutif, tel qu'il est permis par la loi, en vertu du Règlement sur le comité exécutif. La loi précise également que les dépenses doivent être engagées alors que le membre du conseil représente la municipalité ou qu'il participe à tout congrès, colloque ou autre événement tenu afin de fournir de l'information ou de la formation utile pour l'exercice de ses fonctions.
- 3.5 Lorsqu'une dépense est engagée, un formulaire de demande de remboursement est rempli par la personne concernée, accompagné des pièces justificatives, et remis afin d'être approuvé par une personne désignée, soit un directeur ou le supérieur immédiat de l'employé. Une fois approuvé, ce formulaire est transmis au Service de la paie qui en fait le traitement.
- 3.6 Certaines dépenses sont effectuées à l'aide de cartes de crédit émises au nom de la Ville. Dans ce cas, les détenteurs d'une carte transmettent chaque mois la documentation et les pièces justificatives pertinentes à la Direction de l'administration et des finances, qui les vérifie avant de procéder au paiement. Les relevés mensuels et les pièces justificatives

---

<sup>2</sup> Les principaux groupes d'employés de la Ville de Terrebonne sont les cadres, les cols blancs, les cols bleus, les policiers, les pompiers, les surveillants-concierges, les brigadiers scolaires et les employés du secteur aquatique.

relatives aux dépenses du directeur général et du directeur général adjoint sont soumis au comité exécutif pour approbation.

- 3.7 Selon les renseignements extraits des systèmes d'information de la Ville, les dépenses remboursées aux employés et aux élus totalisaient 277 149 \$ en 2013 et 284 352 \$ en 2012. Le tableau 3.1 présente ces sommes par catégorie de dépenses.

**Tableau 3.1 Dépenses remboursées aux employés et aux élus**

Catégorie de dépenses	2013	2012
Frais de déplacement et de repas	130 359 \$	133 181 \$
Allocation pour l'usage d'un véhicule automobile	52 200 \$	52 200 \$
Frais de formation	21 609 \$	15 042 \$
Autres frais <sup>1</sup>	72 981 \$	83 929 \$
<b>TOTAL</b>	<b>277 149 \$</b>	<b>284 352 \$</b>

<sup>1</sup> Ces frais incluent les frais de congrès, les cotisations professionnelles, les frais d'essence et les autres dépenses remboursées.

### **Objectifs et portée de la vérification**

- 3.8 Notre vérification avait pour objectifs de s'assurer que les remboursements de dépenses aux employés et aux élus sont encadrés adéquatement et qu'ils sont conformes aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives en vigueur, ainsi qu'aux dispositions des conventions collectives. Elle visait également à s'assurer que l'encadrement mis en place par la Ville favorise les comportements éthiques et qu'il permet de prévenir les abus.
- 3.9 Notre méthodologie a consisté, en premier lieu, à prendre connaissance des politiques et des directives en vigueur à la Ville. Aussi, afin de recenser l'ensemble des remboursements effectués, nous avons analysé les différents types de dépenses concernées et leurs modes de remboursement, soit par l'intermédiaire du processus de paie ou celui des comptes fournisseurs.
- 3.10 Ainsi, un échantillon discrétionnaire a été déterminé afin de vérifier les remboursements traités par le Service de la paie en 2012 et en 2013. Vingt formulaires de remboursement de dépenses ou de repas ont ainsi été sélectionnés et analysés, soit six concernant des employés syndiqués, dix pour des employés cadres et quatre relatifs aux dépenses des élus. Les formulaires choisis provenaient d'employés de plusieurs directions et couvraient différentes périodes de paie.

- 3.11 Par ailleurs, étant donné les risques liés à la nature des remboursements de dépenses, nous avons analysé les transactions enregistrées dans les postes budgétaires les plus susceptibles de contenir ces remboursements afin de déterminer ceux qui n'ont pas suivi le cheminement régulier. Dans ce contexte, cinq remboursements ont été relevés en 2012, et un en 2013, et ont été examinés pour vérifier s'ils étaient conformes aux directives de la Ville.
- 3.12 Nous avons également analysé les dépenses effectuées au moyen de cartes de crédit. Sept cartes de crédit sont émises au nom de la Ville. Nous avons ainsi sélectionné 18 relevés de cartes de crédit mensuels, sur base discrétionnaire, ainsi que les formulaires et les pièces justificatives qui y sont joints, soit neuf en 2012 et neuf en 2013. Les allocations mensuelles octroyées aux directeurs pour compenser l'utilisation de leur automobile ont également été examinées pour s'assurer de leur bien-fondé.
- 3.13 Cette vérification ne couvrait pas les allocations de repas versées aux employés cols blancs et cols bleus dans certaines circonstances, l'utilisation des véhicules appartenant à la Ville et les dépenses afférentes, le remboursement de frais de péages ainsi que les fournitures et vêtements fournis aux employés par la Ville.
- 3.14 Nos travaux ont porté sur les dépenses remboursées en 2012 et en 2013 et ont été réalisés de novembre 2013 à janvier 2014.
- 3.15 Notre vérification a été réalisée conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Notre responsabilité consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de la vérification, en recueillant les éléments probants suffisants et appropriés pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable pour fonder notre opinion.

### ***Résultats de la vérification***

- 3.16 Nos travaux permettent de conclure que, bien que des directives concernant le remboursement des dépenses aient été adoptées en 2011 et en 2012, et que celles-ci aient amélioré la gestion de ces remboursements, ces directives sont imprécises de sorte qu'elles peuvent laisser place à l'interprétation et ne pas favoriser les comportements éthiques. Elles doivent donc être clarifiées afin que la Ville puisse s'assurer d'une saine gestion de ces dépenses.
- 3.17 Nous avons de plus observé que les employés et les gestionnaires de la Ville doivent faire preuve d'une plus grande rigueur dans l'application des directives et des règles émises à l'égard des remboursements de dépenses. Bien que des pièces justificatives soient fournies et que les remboursements soient approuvés, de façon générale, les motifs justifiant les dépenses sont souvent vagues. Il est alors difficile dans ces cas d'évaluer si les remboursements sont justifiés et si leur montant est raisonnable.

### Frais de déplacement

- 3.18 La Ville a déterminé les règles de gestion relatives aux frais de déplacement des employés cadres dans une directive qu'elle a adoptée en décembre 2012. Pour obtenir un remboursement, l'employé doit remplir le formulaire prévu à cette fin, y mentionner notamment la raison du déplacement, le nombre de kilomètres et le montant réclamé. Il doit y joindre, s'il y a lieu, les pièces justificatives requises. Selon la directive, les frais de déplacement doivent en tout temps être raisonnables et engagés dans l'exercice des fonctions de l'employé.
- 3.19 Les employés syndiqués de la Ville peuvent aussi recevoir le remboursement de leurs frais de déplacement. Des dispositions sont prévues à cet effet dans les différentes conventions collectives, dispositions qui sont comparables à celles prévues dans la directive s'adressant aux employés cadres, notamment en ce qui a trait au taux de remboursement du kilométrage parcouru.
- 3.20 Afin d'encadrer le nombre de kilomètres à réclamer, la directive présente la distance entre les principaux édifices municipaux, distance que l'employé doit inscrire dans son formulaire de réclamation. Cette façon de faire constitue une bonne pratique étant donné qu'elle permet de limiter les abus, de faciliter l'approbation des réclamations et d'assurer l'équité envers chaque employé. Lorsque le déplacement est effectué vers d'autres endroits, l'employé doit utiliser, comme base de calcul, le kilométrage parcouru à partir de l'odomètre de son véhicule.
- 3.21 Lors de notre vérification, nous avons constaté que l'information présentée dans les formulaires de demande de remboursement de dépenses est parfois insuffisante, bien qu'elle se soit améliorée depuis l'émission de la directive en décembre 2012. Par exemple, sept des neuf formulaires de remboursement contenant des frais de déplacement que nous avons examinés ne présentaient pas l'adresse du lieu de destination du déplacement, et ce, bien que deux d'entre eux aient été remplis après l'émission de la directive en 2012. Aussi, trois formulaires ne mentionnaient pas les motifs du déplacement. Dans ces cas, nous avons donc été dans l'impossibilité de vérifier si le déplacement était justifié dans le cadre des fonctions de l'employé et de s'assurer que le montant réclamé était raisonnable. Par ailleurs, des frais de déplacement sont remboursés à des employés surnuméraires non syndiqués, dans certaines circonstances, alors qu'aucune directive ne le prévoit précisément.
- 3.22 La démonstration devrait être plus évidente et les gestionnaires devraient être plus exigeants quant à l'information présentée sur les formulaires de demande de remboursement avant qu'ils ne les approuvent. Des gestionnaires qui ont approuvé des remboursements de frais de déplacement que nous avons examinés n'étaient d'ailleurs pas au fait de la directive de la Ville à ce sujet. La directive devrait être communiquée aux employés sur une base régulière et le lieu précis de destination du déplacement devrait être exigé dans les formulaires de remboursement pour que la distance parcourue puisse être appréciée et documentée, de même que la légitimité du déplacement dans le cadre des fonctions des employés.

- 3.23 De plus, nous avons constaté que le montant versé aux directeurs à titre d'allocation mensuelle pour l'usage d'un véhicule automobile personnel n'a pas fait l'objet d'une détermination formelle du besoin de la part de la Ville, bien qu'elle reconnaisse que les directeurs doivent utiliser leur véhicule personnel de façon importante et habituelle pour l'exercice de leur fonction. L'allocation est fixée à 500 \$ ou 750 \$ par mois, selon la fonction occupée, et a été approuvée par le comité exécutif. Une allocation mensuelle de 350 \$ a été accordée à un cadre en vertu d'une lettre d'entente intervenue entre la Ville et l'association des employés cadres. En l'absence d'une démonstration quant au bien-fondé de ces allocations, celles-ci pourraient être insuffisantes ou trop élevées dans certains cas, ou encore être perçues comme une rémunération additionnelle plutôt que comme une compensation pour les frais d'utilisation du véhicule. Le montant de ces allocations devrait donc être revu régulièrement par la Ville pour s'assurer qu'il reflète les déplacements effectués.
- 3.24 Aussi, en plus de l'allocation mensuelle, le carburant nécessaire à l'utilisation du véhicule personnel de deux membres de la direction est remboursé en vertu du contrat de travail de ces derniers. Le contrat mentionne que la Ville reconnaît que ces employés doivent utiliser leur véhicule de façon importante et habituelle dans l'exercice de leurs fonctions et qu'ils doivent être disponibles en tout temps. Cependant, les formulaires remplis par ces employés pour demander le remboursement de ces frais ne présentent pas d'information concernant le kilométrage parcouru, mais indiquent seulement qu'il s'agit de l'essence relative au véhicule de ceux-ci. Ce formulaire est accompagné de pièces justificatives, soit la facture d'achat et la preuve de paiement.
- 3.25 Nous avons observé que des frais d'essence ont été remboursés à un employé cadre, pour des déplacements à l'extérieur du territoire de la Ville, alors qu'il était en vacances. Une somme de 236 \$ a ainsi été remboursée en avril 2013 et une autre de 426 \$, en août 2012. Les sommes remboursées à l'employé, à titre de frais d'essence, totalisent 909 \$ en 2012 et 865 \$ en 2013. Nous avons de plus constaté que le dossier de l'employé ne contenait aucune information permettant de justifier ces remboursements, bien que des reçus et des preuves de paiement aient été fournis.
- 3.26 Nous croyons que les demandes de remboursement relatives aux frais de carburant devraient présenter les déplacements effectués afin de montrer que ces frais ont été engagés dans le cadre des fonctions de ces employés.

### Frais de repas

- 3.27 Tel qu'il est mentionné dans la directive portant sur le remboursement des frais de repas des employés cadres, présentée à l'annexe I, l'employé en déplacement ou qui participe à une réunion de travail dans le cadre de ses fonctions peut se faire rembourser des frais de repas raisonnables sur présentation des pièces justificatives requises. On y mentionne aussi que « Les frais afférents à l'achat de boissons alcoolisées ne sont pas remboursables, sauf lors de circonstances exceptionnelles et justifiables, par exemple lors de rencontres d'investissement dans le cadre d'un projet de développement économique ou d'activités de

reconnaissance. Dans tous les cas, la dépense doit être raisonnable. » La directive ne prévoit pas le montant maximum remboursable.

- 3.28 L'employé qui réclame un remboursement de frais de repas doit utiliser le formulaire de réclamation prévu à cette fin, y inscrire le nom des personnes présentes et le motif de la dépense. Il doit y joindre les pièces justificatives et le faire approuver par l'instance appropriée. Lorsque les frais de repas occasionnés par une réunion de travail à l'extérieur des bureaux de la Ville concernent plusieurs personnes, ils sont assumés par le cadre présent qui détient la classification la plus élevée et la réclamation doit être approuvée par le supérieur du cadre qui a assumé les frais et qui n'était pas présent à la réunion.
- 3.29 Vingt-deux formulaires de remboursement de frais de repas des employés cadres qui se trouvaient dans l'échantillon que nous avons sélectionné ont été examinés. Ces formulaires contenaient une centaine de repas remboursés. Cet examen a démontré que les remboursements effectués étaient accompagnés par des pièces justificatives appropriées et qu'ils étaient conformes à la directive de la Ville, sauf dans le cas de cinq repas qui ne présentaient pas les personnes présentes et de frais de repas du mois de février 2012 qui n'ont pas été approuvés par le comité exécutif.
- 3.30 Les remboursements examinés avaient trait à des repas au restaurant, notamment pour des réunions concernant le suivi de dossiers administratifs ou des projets d'investissement, ou lors des déplacements des employés à l'extérieur du port d'attache habituel et d'activités de reconnaissance. Lors de notre examen, nous avons relevé plusieurs formulaires de remboursement comportant des repas payés à des fournisseurs de la Ville, des promoteurs ou des partenaires ainsi que des formulaires comportant des boissons alcoolisées payées dans le cadre de certains repas. Nous avons aussi observé que des membres du personnel du cabinet étaient du nombre des personnes présentes à l'occasion de plusieurs repas dont les frais sont assumés par la Direction générale et que des repas remboursés comportaient un montant de 50 \$ ou plus par personne.
- 3.31 Compte tenu des faits observés, nous invitons la Ville à préciser certains aspects de la directive en déterminant des balises, par exemple la fréquence et le type de réunions de travail admissibles à un remboursement, un montant maximum par repas et l'admissibilité des frais de repas de personnes autres que des employés cadres. Cela permettrait de favoriser les comportements éthiques et de prévenir les situations qui pourraient donner lieu à des abus ou susciter des questions quant à l'utilisation des ressources de la Ville.
- 3.32 Par ailleurs, considérant que les membres du personnel d'un cabinet ne sont pas des fonctionnaires et des employés de la municipalité, il en résulte que les directives existantes ne couvrent pas le remboursement de leurs dépenses relatives aux frais de repas et de déplacement.
- 3.33 En ce qui concerne les frais de repas réclamés par les employés syndiqués, autres que les allocations de repas accordées dans le cadre des horaires de travail qui n'ont pas fait l'objet du présent mandat, ceux-ci sont encadrés par les conventions collectives. Par exemple, la



convention collective des policiers prévoit que toute dépense effectuée dans l'exercice de leurs fonctions ou à l'occasion de leur travail leur sera remboursée par la Ville, sur présentation de pièces justificatives. C'est le cas notamment des personnes affectées aux enquêtes qui doivent se déplacer pour effectuer leur travail. La convention précise de plus que, lorsqu'il s'agit de repas, un montant maximum est remboursé, soit 6 \$ pour le déjeuner, 12 \$ pour le dîner et 15 \$ pour le souper. Un formulaire de remboursement a été examiné, pour cette catégorie d'employés, et les sommes remboursées étaient conformes à ces dispositions.

### Frais de formation

- 3.34 La Ville a adopté une directive pour établir les modalités applicables à la participation des cadres à des activités de formation scolaire et de développement professionnel et pour décrire les modalités de sa participation financière à l'ensemble de ces activités. On y précise notamment que la participation à des activités scolaires doit faire l'objet d'une autorisation préalable et que les frais remboursables sont ceux facturés par l'établissement d'enseignement reconnu et que le remboursement est conditionnel à la réussite du cours suivi. La directive stipule également que les cadres peuvent participer à un congrès professionnel par année.
- 3.35 Lors de notre vérification, deux formulaires de remboursement de dépenses que nous avons examinés comportaient des frais de formation. Ceux-ci avaient trait à des formations scolaires dont la preuve de réussite était fournie et ont été approuvés. Ces remboursements étaient donc conformes à la directive de la Ville.
- 3.36 Cependant, nous avons relevé lors de nos travaux des frais de formation remboursés en 2012 à deux employés cadres qui n'ont pas suivi le cheminement habituel prévu pour leur remboursement bien qu'ils aient été autorisés par le supérieur immédiat de l'employé. En effet, le formulaire de remboursement de dépenses prescrit par la Ville n'a pas été rempli et ces frais ont été remboursés aux employés, au moyen d'un chèque, sans avoir la preuve de la réussite des cours, ce qui n'est pas conforme à la directive de la Ville. Ces frais concernaient quatre cours de formation universitaire dans un établissement d'enseignement reconnu. Toutes les demandes de remboursement de dépenses des employés devraient être effectuées au moyen du formulaire prescrit et devraient être transmises au Service de la paie afin de réduire le risque de non-conformité aux directives de la Ville et de s'assurer que les pièces justificatives exigées sont fournies. De plus, la directive devrait être communiquée aux employés régulièrement puisque des employés rencontrés lors de notre vérification n'étaient pas au fait que tous les remboursements de dépenses devaient être soumis au Service de la paie.

### Frais de déplacement et de repas des membres du conseil municipal

- 3.37 Les dépenses remboursées aux élus consistent majoritairement en des frais de déplacement, de séjour et de repas lors de congrès où l'élu représente la municipalité. Huit élus ont obtenu des remboursements en 2012, totalisant 11 519 \$, et quatre en 2013 pour

une somme totale de 1 414 \$. Nous avons examiné quatre formulaires de remboursement de dépenses et nous avons constaté que le comité exécutif a autorisé au préalable les dépenses de l'élu, lorsque c'était requis, tel qu'il est stipulé dans la *Loi sur le traitement des élus municipaux*. Les remboursements ont été demandés par l'intermédiaire du formulaire prescrit par la Ville et étaient accompagnés de l'information et des pièces justificatives requises.

- 3.38 Lors de notre vérification des frais de repas, nous avons constaté que certaines dépenses effectuées par des membres de la direction, approuvées par le comité exécutif, concernaient des élus. En effet, parmi les frais de repas examinés, nous avons relevé dix repas auxquels ils participaient. Nous avons aussi constaté qu'un relevé mensuel relatif à l'utilisation d'une carte de crédit comportant des frais de repas engagés par un élu n'a pas été autorisé par le comité exécutif, ni par le conseil municipal, avant d'être payé au fournisseur. Une attention particulière devrait être portée à ces dépenses afin que la Ville puisse s'assurer que leur paiement soit autorisé par l'instance appropriée, en l'occurrence le conseil municipal.
- 3.39 Par ailleurs, les directives en vigueur sont vagues quant à l'identification des dépenses faites par un élu pour le compte de la municipalité, dépenses qui peuvent donner lieu à un remboursement, et les dépenses liées à l'exercice habituel de la charge d'un élu auxquelles réfère l'allocation de dépenses non imposable qui lui est versée. La distinction de ces dépenses est importante considérant qu'un maximum est fixé par le ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire pour cette allocation.

#### 3.40 **Recommandations à la Direction générale :**

**2013-3-1**

Revoir la directive portant sur le remboursement des frais de déplacement, notamment quant à l'information relative au lieu du point de départ et à l'adresse de destination afin que les gestionnaires soient en mesure d'apprécier la distance parcourue.

**2013-3-2**

Documenter le fondement des montants déterminés pour les allocations mensuelles pour l'usage d'un véhicule personnel versés aux directeurs, et les réviser sur une base régulière.

**2013-3-3**

Exiger que les demandes de remboursement de carburant soient accompagnées d'une démonstration quant au kilométrage parcouru dans le cadre des fonctions des employés concernés.

**2013-3-4**

Revoir la directive concernant le remboursement des frais de repas afin de définir plus clairement les dépenses admissibles, les circonstances qui peuvent donner lieu à des remboursements et ce qui constitue une dépense raisonnable.

2013-3-5

Prendre des mesures pour que tous les remboursements de dépenses soient acheminés au Service de la paie afin de s'assurer de la conformité aux directives et d'obtenir et conserver la documentation pertinente.

2013-3-6

Communiquer aux employés, sur une base régulière, les directives émises par la Ville et les règles à suivre.

2013-3-7

S'assurer qu'une directive encadre les remboursements de dépenses aux employés surnuméraires non syndiqués.

2013-3-8

Préciser l'encadrement relatif au remboursement des dépenses des membres du cabinet et des élus afin de s'assurer que les frais de repas sont autorisés conformément aux règles en vigueur.

#### 3.41 Commentaires de la Direction générale :

« Nous avons pris connaissance de votre rapport et nous apporterons dans les prochaines semaines certaines modifications et éclaircissements à nos directives afin de donner suite à vos recommandations. Nous retenons que la Ville a mis en place, au cours des dernières années, plusieurs directives et dispositions qui constituent de bonnes pratiques administratives. Nous retenons aussi qu'une meilleure communication de nos directives auprès de l'ensemble du personnel est nécessaire.

« Vous nous permettez toutefois d'apporter certaines précisions et commentaires :

« Dans la section "Frais de déplacement", vous mentionnez que des frais de carburant sont remboursés à deux membres de la direction, il s'agit en fait du directeur général et du directeur général adjoint. Les deux hauts fonctionnaires de la Ville reçoivent aussi une allocation automobile imposable de 750\$ par mois. Ces avantages font partie intégrante du contrat de travail intervenu entre ces deux employés contractuels et le Conseil de ville, et, conséquemment, ces avantages doivent être compris comme étant des dispositions de contrat liant les deux parties. La justification des montants fait alors partie de la négociation qu'il y a eu entre les parties, sans plus. Les dispositions de ces contrats de travail constituent l'ensemble des avantages et obligations du contrat de chacun, nous en convenons.

« À la section "Frais de repas", vous mentionnez que les frais de repas remboursés respectent bel et bien la directive de la Ville, mais vous invitez la Ville à préciser certains aspects de celle-ci. Nous convenons que nos directives méritent des ajouts visant à clarifier certains éléments, tout en respectant les lois et règlements en vigueur en l'espèce. Quant à la question de la présence de membres du cabinet du Maire lors de repas de travail, nous vous mentionnons que ceux-ci bénéficient des dispositions du protocole d'entente de travail des cadres de la Ville, et qu'à cet effet, lors d'une rencontre de travail avec prise d'un repas convoquée par un fonctionnaire, pour traiter de dossiers de la municipalité, leurs frais sont

aussi couverts par la directive de la Ville. Nous préciserons cependant cet aspect comme vous le demandez.

« Finalement, à la section "Frais de déplacement et de repas des membres du conseil municipal", vous vous interrogez sur le fait qu'une dizaine de repas de travail ont été payés par des membres de la direction à certains élus. À cet effet, nous croyons fermement que le directeur général, le directeur général adjoint, ou encore, par exemple, un coordonnateur d'une des commissions permanentes, lorsqu'il sollicite la présence d'un ou plusieurs élus à une rencontre de travail où il y a prise d'un repas, il assume la facture de ce repas, à titre de fonctionnaire responsable de la réunion. Il est à noter que ces élus sont présents à ces réunions dans le cadre de fonctions administratives dévolues par le Conseil, par exemple un président d'une commission permanente, un membre d'un comité ad hoc ou un membre du comité exécutif. Mentionnons aussi que la Loi sur le traitement des élus municipaux est muette à cet égard. Nous verrons donc à clarifier cet élément dans la révision de notre directive.

« Toutefois, afin de clarifier votre questionnement à ce sujet, nous avons demandé et obtenu un avis juridique et vous l'avons transmis. Cet avis confirme que notre pratique administrative est tout à fait légale et conforme à l'esprit de la loi.

« En terminant, nous vous remercions pour vos travaux, ils nous permettront d'apporter certains changements et améliorations à nos directives, qui contribueront à assurer aux citoyens de Terrebonne que leur administration municipale gère ses activités et les deniers publics de façon responsable et transparente, en conformité avec les meilleures pratiques reconnues. »

**ANNEXE I****DIRECTIVES ADOPTÉES PAR LA VILLE****Usage d'un véhicule automobile par les titulaires d'un poste de directeur (mai 2007)**

- Les directeurs des directions de la police, de la sécurité incendie et de l'entretien du territoire ont l'usage d'un véhicule de fonction.
- Les titulaires des autres postes de directeur reçoivent une allocation mensuelle, car la Ville reconnaît qu'ils doivent utiliser leur véhicule de façon importante et habituelle dans le cadre de leur fonction.

**Participation à des activités de formation académique et de développement professionnel — employés cadres (octobre 2006)**

- La participation du cadre à des activités de formation scolaire s'effectue en dehors des heures de travail et la Ville assume les frais facturés par un établissement d'enseignement reconnu par le ministère de l'Éducation conditionnellement à la réussite du cours.
- La Ville rembourse les frais d'inscription à des activités de développement professionnel, ainsi que les frais de déplacement, les frais raisonnables d'hébergement et les repas.
- Toute demande de participation à des activités de formation doit être approuvée par un directeur ainsi que les comptes de frais soumis par le cadre.

**Remboursement de frais de repas des employés cadres (novembre 2011)**

- L'employé cadre en déplacement ou qui participe à une réunion de travail peut se faire rembourser les frais de repas sur présentation de pièces justificatives requises. Ces frais doivent être raisonnables et assumés dans l'exercice de sa fonction.
- Les frais afférents à l'achat de boissons alcoolisées ne sont pas remboursables, sauf lors de circonstances exceptionnelles et justifiables, par exemple, lors de rencontres d'investissement dans le cadre d'un projet de développement économique ou d'activités de reconnaissance. Dans tous les cas, la dépense doit être raisonnable.
- Pour être remboursables, les frais de repas doivent être approuvés par un directeur, par le directeur général, par le directeur général adjoint ou par le comité exécutif selon les circonstances.

**Remboursement de frais de déplacement des employés cadres (décembre 2012)**

- L'employé cadre autorisé à utiliser son véhicule automobile personnel aux fins d'un déplacement reçoit, pour toute distance parcourue, une indemnité établie à 0,46 \$ du kilomètre, et a également droit au remboursement des frais de stationnement et de péage engagés.
- Le point de départ est le lieu de travail habituel et le kilométrage parcouru est établi à partir de l'odomètre du véhicule de l'employé ou selon le kilométrage déterminé dans la directive lorsque le déplacement a lieu entre les principaux édifices municipaux.
- Pour être remboursables, les frais de déplacement doivent être approuvés par le directeur ou le supérieur immédiat, par le directeur général, par le directeur général adjoint ou par le comité exécutif.



# CHAPITRE 4

VÉRIFICATION DU TRAITEMENT DES ÉLUS MUNICIPAUX







## Sommaire

	Page
<b>Chapitre 4 Vérification du traitement des élus municipaux</b>	<b>65</b>
<i>Mise en contexte</i> .....	65
<i>Objectif et portée de la vérification</i> .....	65
<i>Opinion</i> .....	66



## Chapitre 4 Vérification du traitement des élus municipaux

### *Mise en contexte*

- 4.1 La *Loi sur le traitement des élus municipaux* prévoit les modes de rétribution des élus à titre de rémunération, d'allocation de dépenses, de départ et de transition, et de remboursement de dépenses engagées dans l'exercice de leurs fonctions pour le compte de la municipalité dont ils sont membres.
- 4.2 Cette loi stipule que le conseil d'une municipalité peut, par règlement, fixer la rémunération du maire et de ses autres membres et qu'à défaut d'un tel règlement municipal, les membres du conseil reçoivent la rémunération minimale établie par la loi. Le montant total des rémunérations que peut recevoir annuellement tout membre du conseil d'une municipalité pour l'ensemble de ses fonctions au sein de la municipalité, d'un organisme mandataire de celle-ci ou d'un organisme supramunicipal ne peut cependant être supérieur au maximum fixé par décret gouvernemental.
- 4.3 Le conseil municipal de la Ville de Terrebonne a adopté un règlement fixant la rémunération de ses membres. Ce règlement fixe la rémunération du maire et des autres membres du conseil ainsi que leur allocation de dépenses. Il prévoit également les allocations de départ et de transition à être versées à toute personne qui cesse d'être membre du conseil après avoir occupé cette fonction pendant deux ans ou plus.
- 4.4 Selon l'article 11 de la *Loi sur le traitement des élus municipaux*, « le maire d'une municipalité dont le règlement est en vigueur doit inclure dans son rapport annuel sur la situation financière de la municipalité une mention des rémunérations et des allocations de dépenses que chaque membre du conseil reçoit de la municipalité, d'un organisme mandataire de celle-ci ou d'un organisme supramunicipal ». Cette mention doit distinguer la rémunération de base et toute rémunération additionnelle versée pour chaque fonction particulière occupée.

### *Objectif et portée de la vérification*

- 4.5 Les sommes versées aux élus de la Ville de Terrebonne en 2013 ainsi que la reddition de comptes à cet égard ont été vérifiées afin de s'assurer qu'elles respectent les dispositions de la loi et du règlement adopté par le conseil municipal.
- 4.6 Nous avons recensé et examiné les sommes versées aux élus à titre de rémunération (de base et additionnelle) et d'allocation de dépenses par tous les organismes municipaux et supramunicipaux ainsi que les dispositions de la loi et du règlement de la Ville. Nous avons aussi vérifié les allocations de départ et de transition versées aux membres du conseil qui ont quitté leurs fonctions ou qui n'ont pas été réélus au cours de l'année.

- 4.7 Nous avons également examiné le rapport du maire sur la situation financière de la Ville de Terrebonne présenté au conseil municipal le 11 novembre 2013 et publié dans un journal local le 13 novembre 2013.
- 4.8 Notre vérification a été réalisée conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Notre responsabilité consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit, en recueillant les éléments probants suffisants et appropriés pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable et fonder notre opinion.

### ***Opinion***

- 4.9 Sur la base des travaux qui ont été effectués, nous pouvons conclure que la rémunération et les allocations de dépenses, de départ et de transition versées aux élus respectent, dans tous leurs aspects significatifs, les dispositions en vigueur de la *Loi sur le traitement des élus municipaux* et du règlement adopté par le conseil municipal.

# CHAPITRE 5

VÉRIFICATION FINANCIÈRE





## Sommaire

	Page
<b>Chapitre 5 Vérification financière</b>	<b>71</b>
<i>Introduction</i> .....	71
<i>Audit des états financiers de la Ville de Terrebonne</i> .....	71
<i>Audit du taux global de taxation réel de la Ville de Terrebonne</i> .....	72
<i>Audit des états financiers des autres organismes</i> .....	73
Les Complexes sportifs Terrebonne inc. ....	73
Régie d'aqueduc intermunicipale des Moulins .....	74
Société de développement industriel de La Plaine inc. ....	75
<i>Surveillance des organismes subventionnés</i> .....	75





## Chapitre 5 Vérification financière

### Introduction

- 5.1 La vérification financière, qui inclut l'audit des états financiers, vise à exprimer une opinion sur les états financiers afin de fournir l'assurance raisonnable qu'ils présentent une image fidèle de la situation financière de la Ville ou d'un organisme vérifié ainsi que du résultat de leurs activités, conformément au référentiel comptable applicable. Cette responsabilité statutaire est assumée annuellement, en collaboration avec l'auditeur externe nommé par le conseil municipal, en vertu des dispositions 108 à 108.6 de la *Loi sur les cités et villes*, ou nommé par le conseil d'administration de l'organisme audité.
- 5.2 En plus de l'audit des états financiers, le vérificateur général doit effectuer l'audit du taux global de taxation réel de la Ville, en vertu de l'article 107.14 de la *Loi sur les cités et villes*, afin d'exprimer une opinion quant à la conformité de ce taux aux dispositions de la *Loi sur la fiscalité municipale* (L.R.Q., chapitre F-2.1).
- 5.3 Également, en vertu de l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes*, le vérificateur général a la responsabilité de procéder à la vérification des comptes et affaires des personnes morales qui font partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la Ville et des personnes morales dont la Ville ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration ou détient plus de 50 % de ses parts ou actions avec droit de vote en circulation.
- 5.4 Par ailleurs, toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la Ville d'au moins 100 000 \$ doit faire auditer ses états financiers. L'auditeur de celle-ci doit alors transmettre au vérificateur général une copie des états financiers, de son rapport d'audit ainsi que de tout autre rapport résumant ses constatations et ses recommandations. Les personnes morales concernées sont soumises au droit de regard du vérificateur général qui peut obtenir tout document, renseignement ou explication sur les travaux de vérification et leurs résultats.
- 5.5 Le vérificateur général peut également procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité ou de toute personne morale visée par l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes* quant à l'utilisation de cette aide.

### Audit des états financiers de la Ville de Terrebonne

- 5.6 L'audit des états financiers consolidés de la Ville de Terrebonne pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013 a été réalisé en collaboration avec l'auditeur externe nommé par le conseil municipal.
- 5.7 Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers consolidés, sur la base de notre audit effectué selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada.

Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

- 5.8 La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers consolidés conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public ainsi que du contrôle interne nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.
- 5.9 À la suite des travaux d'audit achevés le 4 juin 2014, nous avons produit un rapport d'audit contenant une opinion sans réserve, de même que l'auditeur externe. À notre avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Ville de Terrebonne et des organismes qui sont sous son contrôle au 31 décembre 2013, ainsi que des résultats de leurs activités, de la variation de leurs actifs financiers nets (de leur dette nette) et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.
- 5.10 Conformément à la *Loi sur les cités et villes*, le formulaire prescrit par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, accompagné des rapports des auditeurs, a été déposé au conseil municipal avant son envoi au ministère.
- 5.11 Nous désirons souligner le fait que les constatations nécessitant des améliorations soulevées lors de l'audit de l'année 2012, présentées dans notre rapport annuel précédent, ont été prises en compte par la Ville. Ainsi, les données financières relatives à l'endettement total net à long terme ont été établies et présentées conformément au Manuel de la présentation de l'information financière municipale. Il en est de même des sommes provenant de l'excédent de fonctionnement affecté à titre d'engagements (réserve pour engagements). Par ailleurs, des améliorations ont été apportées au processus de traitement et de présentation de l'information financière, de sorte que les états financiers ont pu être préparés et déposés plus tôt au conseil municipal.
- 5.12 Les constatations nécessitant des améliorations et des recommandations à la suite de l'audit de l'année 2013 seront communiquées prochainement à la direction et au comité de vérification, conjointement avec l'auditeur externe, afin d'améliorer certains contrôles, certaines pratiques comptables ainsi que l'approbation et la comptabilisation des affectations de fonds.

### ***Audit du taux global de taxation réel de la Ville de Terrebonne***

- 5.13 Le taux global de taxation réel représente le taux théorique qu'il serait nécessaire d'imposer si l'ensemble des revenus de taxation de la municipalité provenait d'une taxe imposée sur la valeur foncière de tous ses biens-fonds imposables. En plus de servir à établir l'indice d'effort fiscal de la municipalité, ce taux sert également de critère de base pour l'établissement de plusieurs montants versés à la municipalité par le gouvernement du Québec dans le cadre de la *Loi sur la fiscalité municipale*, notamment des compensations tenant lieu de taxes

municipales sur les immeubles des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation.

- 5.14 La direction est responsable de l'établissement de ce taux conformément aux exigences légales ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre l'établissement du taux global de taxation réel exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.
- 5.15 Nous avons effectué l'audit du taux global de taxation réel de l'exercice terminé le 31 décembre 2013. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ce taux, sur la base d'un audit qui doit être effectué selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada.
- 5.16 Les travaux d'audit, terminés le 4 juin 2014, nous ont permis d'attester que le taux global de taxation réel de l'exercice terminé le 31 décembre 2013 de la Ville a été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux exigences légales.
- 5.17 Lors de l'audit, nous avons observé que la plupart des recommandations formulées au cours des dernières années ont été appliquées. Aussi, plusieurs améliorations ont été apportées au processus menant à l'établissement du taux global de taxation et au contrôle interne. Nous encourageons la Ville à poursuivre ses efforts dans ce sens afin d'adopter les mesures qui permettront d'appliquer l'entièreté des recommandations, notamment en ce qui a trait à la documentation de l'information relative à l'inscription au rôle des nouvelles valeurs pendant l'année.

### ***Audit des états financiers des autres organismes***

- 5.18 En vertu de l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons procédé à l'audit de trois organismes pour l'exercice financier 2013. Nous présentons ci-après les résultats de l'audit de ces organismes qui a été réalisé en collaboration avec l'auditeur externe nommé par leur conseil d'administration.

#### **Les Complexes sportifs Terrebonne inc.**

- 5.19 L'organisme Les Complexes sportifs Terrebonne inc. a été constitué en 2002, en vertu des dispositions de la partie III de la *Loi sur les compagnies* (L.R.Q., chapitre C-38). Son principal objectif est de gérer des centres sportifs et de promouvoir des activités sportives et récréatives offertes aux résidents de la Ville et de la région. Son conseil d'administration est composé de sept membres, dont trois élus municipaux.
- 5.20 À la suite des travaux d'audit terminés le 27 mai 2014, nous avons produit un rapport d'audit contenant une opinion avec réserve. Le fondement de notre opinion avec réserve est constitué des faits suivants. L'organisme tire des produits d'activités de restauration au comptant dont il n'est pas possible d'auditer l'intégralité de façon satisfaisante. Conséquemment, notre audit de ces produits s'est limité aux montants comptabilisés dans

les comptes de l'organisme et nous n'avons pas pu déterminer si certains redressements auraient dû être apportés aux montants des produits de restauration, de l'insuffisance des produits sur les charges et des flux de trésorerie pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, ainsi qu'à l'actif à court terme et à l'actif net négatif au 31 décembre 2013.

- 5.21 Une lettre de recommandation sera transmise prochainement à la direction de l'organisme, conjointement avec l'auditeur externe, afin de l'informer des questions importantes soulevées lors de l'audit et d'améliorer le contrôle interne.
- 5.22 Il importe également de mentionner que la Ville de Terrebonne a versé des subventions totalisant plus de 255 000 \$ à l'organisme en 2013, pour le remboursement d'un emprunt, l'amortissement du coût d'acquisition d'un équipement et des charges d'intérêts, et qu'elle cautionne des emprunts de cet organisme dont le solde se chiffrait à 38,5 M\$ au 31 décembre 2013. De plus, la Ville a loué des heures de glace à l'organisme, pour une somme d'environ 2 M\$ en 2013, et elle lui a confié l'entretien et la gestion des installations de son complexe aquatique et gymnique dont les coûts se sont élevés à 1,1 M\$ en 2013.

#### Régie d'aqueduc intermunicipale des Moulins

- 5.23 La Régie d'aqueduc intermunicipale des Moulins a été constituée en vertu d'un décret du ministre des Affaires municipales faisant suite à une entente intermunicipale intervenue entre les villes de Terrebonne et de Lachenaie, maintenant fusionnées, et la Ville de Mascouche. Elle a le mandat de pourvoir à l'exploitation et à l'entretien de l'usine de filtration et de construire, d'exploiter et d'entretenir les immobilisations à caractère intermunicipal nécessaires pour puiser, traiter et acheminer l'eau aux réseaux locaux de chacune des municipalités membres. Son conseil d'administration est composé de six élus municipaux : quatre membres désignés par la Ville de Terrebonne et deux membres désignés par la Ville de Mascouche.
- 5.24 Les travaux se sont terminés le 22 avril 2014 et nous avons produit un rapport d'audit contenant une opinion sans réserve.
- 5.25 Une lettre de recommandation a été transmise à la direction de l'organisme, conjointement avec l'auditeur externe, afin de l'informer des questions importantes soulevées lors de l'audit et de certaines améliorations requises aux contrôles internes et aux pratiques comptables.

### Société de développement industriel de La Plaine inc.

- 5.26 La Société de développement industriel de La Plaine inc. est un organisme sans but lucratif qui a été constitué en 1997, en vertu des dispositions de la partie III de la *Loi sur les compagnies*, et qui a pour objectif de promouvoir le développement économique, industriel, commercial et touristique sur le territoire de la Ville (secteur La Plaine). Son conseil d'administration est composé de six membres nommés par la Ville, dont deux élus municipaux.
- 5.27 Bien que cet organisme soit contrôlé par la Ville, ses actifs, ses passifs, ses revenus et ses charges n'ont pas été consolidés aux états financiers de la Ville compte tenu de leur moindre importance. La valeur des actifs de cet organisme était d'environ 292 000 \$ au 31 décembre 2013.
- 5.28 Les travaux se sont terminés le 18 juin 2014 et nous avons produit un rapport d'audit comportant une opinion sans réserve. Lors de nos travaux, la direction nous a confirmé qu'elle poursuit ses démarches afin de mettre fin aux activités de l'organisme et de le dissoudre, comme nous l'avions recommandé en 2010. Lors d'une réunion du conseil d'administration tenue en juin 2014, des discussions portant sur l'avenir de l'organisme ont eu lieu étant donné que celui-ci ne dispose plus de terrains vacants.

### **Surveillance des organismes subventionnés**

- 5.29 Pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2013, les états financiers des quatre organismes qui ont bénéficié d'une subvention de la Ville d'un montant égal ou supérieur à 100 000 \$ nous ont été transmis. Le tableau ci-après présente de l'information pertinente à ces organismes subventionnés.

**Tableau 5.1 Information sur les organismes qui ont bénéficié d'une subvention de plus de 100 000 \$ de la Ville de Terrebonne en 2013**

Organisme	Mission	Objet de la subvention	Subvention 2013	Subvention 2012
Société de développement culturel de Terrebonne (SODECT) (États financiers audités au 31 décembre 2013)	Administrer un site historique et des installations à vocation culturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonctionnement (y compris remboursement de dettes)</li> <li>Fête nationale</li> <li>Projets spéciaux</li> </ul>	1 818 500 \$ 125 000 105 640 <hr/> 2 049 140 \$	1 664 200 \$ 110 000 75 000 <hr/> 1 849 200 \$
Groupe plein air Terrebonne (GPAT) (États financiers audités au 31 décembre 2013)	Promouvoir, planifier et organiser des activités de plein air et gérer les installations afférentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonctionnement (y compris remboursement de dettes)</li> <li>Patrouille environnementale</li> <li>Programme de plantation d'arbres</li> </ul>	894 100 \$ 58 108 12 216 <hr/> 964 424 \$	654 000 \$ 14 500 - <hr/> 668 500 \$
Maisons des jeunes de Terrebonne (États financiers audités au 31 mars 2013)	Offrir aux jeunes de 12 à 17 ans l'occasion de stimuler leur potentiel et leur autonomie en proposant des activités réalisées par et pour eux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonctionnement</li> <li>Travail de milieu</li> <li>Patrouille environnementale</li> <li>Autres</li> </ul>	132 500 \$ 60 270 - 1 017 <hr/> 193 787 \$	132 500 \$ 61 110 35 417 - <hr/> 229 027 \$
Cité GénérAction 55+ (La Maison des aînés de Terrebonne) (États financiers audités au 31 décembre 2013)	Favoriser la socialisation, la valorisation et le développement des personnes âgées de 55 ans et plus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonctionnement</li> <li>Équipement</li> <li>Dépôt de garantie</li> </ul>	89 181 \$ 118 853 6 215 <hr/> 214 249 \$	- \$ - - <hr/> - \$

5.30 Comme le démontre ce tableau, les états financiers de ces quatre organismes ont été audités, tel que l'exige la *Loi sur les cités et villes*. Les rapports d'audit des états financiers de la SODECT, de GPAT et de Cité GénérAction 55+ présentaient une opinion sans réserve de l'auditeur indépendant. Une opinion avec réserve a été émise par l'auditeur indépendant de l'organisme Maisons des jeunes de Terrebonne, car, comme c'est le cas dans de nombreux organismes de bienfaisance, l'organisme tire des produits de dons et d'activités de financement dont il n'est pas possible d'auditer l'intégralité de façon satisfaisante. Par conséquent, l'auditeur n'a pas pu déterminer si des ajustements pourraient devoir être apportés aux montants des dons et des activités de financement comptabilisés et son audit s'est limité aux montants comptabilisés dans les comptes de l'organisme.

5.31 En plus de verser des subventions à ces organismes, la Ville cautionne les emprunts de plusieurs d'entre eux. Au 31 décembre 2013, la Ville cautionnait des emprunts de la SODECT dont le solde était de 7,3 M\$, des emprunts de GPAT totalisant 3,3 M\$ et l'emprunt de Maisons des jeunes de Terrebonne de 172 831 \$.



# CHAPITRE 6

SUIVI DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS  
LE RAPPORT ANNUEL 2010 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL







## Sommaire

	Page
<b>Chapitre 6 Suivi des recommandations formulées dans le rapport annuel 2010 du vérificateur général</b>	<b>81</b>
Portrait d'ensemble .....	81
Suivi des recommandations émises au chapitre 4 intitulé « Vérification financière » .....	82
<i>Sommaire des constatations</i> .....	82
<i>Résultats du suivi</i> .....	82
<i>Conclusion</i> .....	82
Suivi des recommandations émises au chapitre 5 intitulé « Vérification de la conformité » .....	83
<i>Sommaire des constatations</i> .....	83
<i>Résultats du suivi</i> .....	83
<i>Conclusion</i> .....	84
Suivi des recommandations émises au chapitre 3 intitulé « Champ de compétence » .....	84
<i>Sommaire des constatations</i> .....	84
<i>Résultats du suivi</i> .....	84
<i>Conclusion</i> .....	85



## Chapitre 6 Suivi des recommandations formulées dans le rapport annuel 2010 du vérificateur général

### Portrait d'ensemble

- 6.1 Au plus tard trois ans après que les recommandations du vérificateur général ont été formulées aux représentants de l'administration municipale, il est opportun de faire le point sur leur mise en œuvre. Ce délai permet normalement aux unités administratives concernées de prendre les mesures correctives en regard des faiblesses décelées. Le suivi des recommandations repose généralement sur la plausibilité de l'information probante obtenue des gestionnaires et de discussions avec ces derniers. De ce fait, les travaux de suivi exigent un degré d'assurance moins élevé que celui de la vérification initiale.
- 6.2 Cette année, le suivi exercé porte sur les recommandations du vérificateur général formulées dans le rapport au conseil municipal pour l'année 2010. Le tableau ci-après montre qu'une seule des sept recommandations formulées à l'époque n'a pas connu au moins un progrès satisfaisant.

Tableau 6.1 Résultat des travaux de l'ensemble des suivis

Nature des travaux	Type d'intervention	Statut des recommandations		
		Appliquées ou progrès satisfaisants	Progrès non satisfaisants	Total
Vérification financière	Constatations relativement aux pratiques comptables et aux contrôles.	1	1	2
Vérification de la conformité	Vérification portant sur les sommes versées aux élus ainsi que sur la reddition de comptes à cet égard.	3	0	3
Autres	Champ de compétence du vérificateur général.	2	0	2
	<b>Nombre de recommandations</b>	6	1	7
	<b>Pourcentage de recommandations</b>	86 %	14 %	100 %

**Note :**

- **Appliquées** : Les actions administratives appropriées pour corriger les lacunes ont été posées.
- **Progrès satisfaisants** : Compte tenu des lacunes à corriger (importance, complexité et délai), les actions prises sont jugées satisfaisantes.
- **Progrès non satisfaisants** : Compte tenu des lacunes à corriger (importance, complexité et délai), les actions prises sont jugées non satisfaisantes.

- 6.3 Nous présentons ci-après le sommaire des constatations et les recommandations faites à l'époque ainsi que les résultats du suivi. Les constatations étaient présentées dans trois chapitres différents du rapport déposé au conseil municipal pour l'année 2010.

### ***Suivi des recommandations émises au chapitre 4 intitulé « Vérification financière »***

#### Sommaire des constatations

- 6.4 Lors des travaux portant sur la vérification financière de la Ville de Terrebonne, nous avons soulevé des lacunes relativement aux pratiques comptables et au dénombrement des stocks. Des faiblesses quant aux contrôles entourant le traitement de la taxation complémentaire, des revenus de la cour municipale, de la paie et le remboursement de dépenses aux cadres et aux employés avaient également été soulevées.

#### Résultats du suivi

- 6.5 Une procédure pour la gestion des stocks a été élaborée en 2012 et un processus pour la préparation et l'audit des états financiers a été établi. Chaque unité administrative concernée a mis en place en 2011 un questionnaire d'autocontrôle pour la préparation des états financiers. Par ailleurs, la description et l'implantation des principaux contrôles internes sont en phase d'achèvement.
- 6.6 En ce qui concerne l'amélioration de l'encadrement des remboursements de dépenses aux cadres et aux employés, deux directives ont été émises. La première porte sur le remboursement de frais de repas des employés occupant un poste de cadre et elle est en vigueur depuis novembre 2011. La deuxième directive, en vigueur depuis décembre 2012, touche le remboursement des frais de déplacement.

#### Conclusion

- 6.7 Les directives émises ne sont pas suffisamment précises pour constituer un outil de gestion permettant de bien circonscrire les dépenses admissibles et l'information à fournir lors de la demande de remboursement. Le chapitre 3 du présent rapport au conseil municipal fait état des limites de ces directives de même que des problèmes qui peuvent en résulter. Conséquemment, les progrès réalisés pour mettre en œuvre la recommandation portant sur l'encadrement des remboursements de dépenses sont jugés non satisfaisants. Le tableau 6.2 résume le statut des recommandations formulées à l'époque.

Tableau 6.2 Recommandations émises au chapitre 4

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation		
		Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès non satisfaisant
2010-3	Revoir et améliorer les contrôles internes, ainsi que la documentation s'y rapportant, compte tenu de la croissance des activités de la Ville.		✓	
2010-4	Adopter une directive pour améliorer l'encadrement des dépenses remboursées aux cadres et aux employés et pour préciser les frais admissibles et la documentation requise pour justifier leur remboursement.			✓

### ***Suivi des recommandations émises au chapitre 5 intitulé « Vérification de la conformité »***

#### Sommaire des constatations

- 6.8 Les sommes versées aux élus de la Ville de Terrebonne en 2010, ainsi que la reddition de comptes à cet égard, ont été vérifiées afin de s'assurer qu'elles respectent les dispositions de la loi et du règlement adopté par le conseil municipal.
- 6.9 Le rapport du maire sur la situation financière de la Ville de Terrebonne présenté au conseil municipal en novembre 2010 ne présentait pas une information complète quant aux sommes reçues par les élus à titre de rémunération (de base et additionnelle) et d'allocation de dépenses de tous les organismes municipaux et supramunicipaux. Aussi, l'exigence de la loi relative à la mention requise au rapport annuel sur la situation financière de la municipalité n'a pas été respectée ainsi que celle portant sur la publication de ce rapport.

#### Résultats du suivi

- 6.10 La rémunération versée aux élus et l'allocation de dépenses respectent en tout point les dispositions de la *Loi sur le traitement des élus municipaux* et du règlement adopté par le conseil municipal. Cependant, l'exigence de la loi relative à la mention requise au rapport annuel sur la situation financière de la municipalité n'a pas été respectée puisque le rapport ne présente pas le détail des sommes versées à chaque membre du conseil. L'information sur la rémunération des élus a été rendue publique dans un journal local.

## Conclusion

6.11 Même si la publication de l'information au rapport annuel du maire ne répond pas entièrement aux exigences, nous considérons que les progrès réalisés sont satisfaisants.

**Tableau 6.3** Recommandations émises au chapitre 5

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation		
		Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès non satisfaisant
2010-5	Recenser toutes les sommes reçues par les élus à titre de rémunération (de base et additionnelle) et d'allocation de dépenses de tous les organismes municipaux et supramunicipaux.	✓		
2010-6	Revoir le contenu du rapport annuel du maire sur la situation financière de la municipalité afin qu'il présente clairement la rémunération de base et la rémunération additionnelle versée à chaque membre du conseil, ainsi que l'allocation de dépenses dont il bénéficie.		✓	
2010-7	Distribuer ou publier le rapport annuel du maire afin que les citoyens puissent être informés de la rémunération des élus et d'assurer ainsi une plus grande transparence.	✓		

## *Suivi des recommandations émises au chapitre 3 intitulé « Champ de compétence »*

### Sommaire des constatations

6.12 L'identification des organismes faisant partie du champ de compétence du vérificateur général exige d'obtenir plusieurs documents et renseignements pour établir les liens entre la Ville et ces organismes. Pour y parvenir, plusieurs sources d'information ont dû être consultées puisque les renseignements pertinents et à jour sur ces organismes étaient détenus par plusieurs unités administratives de la Ville.

### Résultats du suivi

6.13 Les principaux documents et renseignements sont maintenant recensés, actualisés et conservés par les unités administratives concernées. Cependant, le mécanisme en place ne définit pas clairement les responsabilités de chaque intervenant quant à la collecte et à la conservation des documents qui, par ailleurs, ne sont pas centralisés.

- 6.14 Les quatre organismes bénéficiaires d'une subvention de 100 000 \$ ou plus pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2013 ont présenté des états financiers audités qui ont été transmis au vérificateur général.

### Conclusion

- 6.15 Malgré un risque de non-coordination entre les unités administratives concernées, les principaux documents et renseignements à exiger des organismes contrôlés ou subventionnés par la Ville ont été obtenus et mis à jour. Nous considérons que les améliorations apportées sont satisfaisantes dans ce cas.

**Tableau 6.4** Recommandations émises au chapitre 3

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation		
		Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès non satisfaisant
2010-1	Établir un mécanisme permettant de regrouper, de conserver et de consulter l'intégralité des données et des documents pertinents concernant les organismes contrôlés ou subventionnés par la Ville, et s'assurer que ces renseignements sont mis à jour sur une base régulière.		✓	
2010-2	S'assurer que tous les organismes bénéficiaires d'une subvention de plus de 100 000 \$ fassent auditer leurs états financiers.	✓		





# CHAPITRE 7

RAPPORT D'ACTIVITÉS DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL





## Sommaire

	<b>Page</b>
<b>Chapitre 7 Rapport d'activités du Bureau du vérificateur général</b>	<b>91</b>
Rôle, responsabilités et portée du mandat d'un vérificateur général.....	91
Travaux exécutés dans l'année .....	92
Encadrement des activités .....	93
Ressources .....	93
Relevé des dépenses.....	94



## Chapitre 7 Rapport d'activités du Bureau du vérificateur général

### *Rôle, responsabilités et portée du mandat d'un vérificateur général*

- 7.1 La portée du mandat du vérificateur général et ses responsabilités sont définies aux articles 107.1 à 107.17 de la *Loi sur les cités et villes* qui sont reproduits à l'annexe 1 du présent rapport. Ce mandat comporte trois volets, soit la vérification financière, la vérification de la conformité et la vérification de l'optimisation des ressources.
- 7.2 La responsabilité relative à la vérification financière, qui inclut l'audit des états financiers, est statutaire et assumée, annuellement, en collaboration avec l'auditeur externe nommé par les organismes vérifiés.
- 7.3 La vérification de la conformité vise à évaluer si les décisions prises par la municipalité et les activités pertinentes de celle-ci sont conformes aux lois et aux règlements en vigueur ainsi qu'aux politiques et aux directives que la municipalité a adoptées. La nature, la fréquence et la portée de l'intervention sont discrétionnaires puisque le choix des activités faisant l'objet d'une vérification relève du vérificateur général.
- 7.4 La vérification de l'optimisation des ressources a pour objectifs de déterminer si les ressources ont été acquises et utilisées avec un souci d'économie et d'efficacité et si des procédés satisfaisants ont été mis en œuvre pour évaluer l'efficacité et en rendre compte au conseil. Ce type de vérification procure des indications sur les meilleures pratiques de gestion à adopter pour administrer les fonds publics de façon optimale. La nature, la fréquence et la portée de l'intervention sont discrétionnaires puisque le choix des processus ou des activités faisant l'objet d'une vérification relève du vérificateur général.
- 7.5 Les interventions de vérification donnent généralement lieu à des recommandations pour améliorer les pratiques de gestion ou afin que la Ville se conforme à la réglementation. À ce moment, la direction est appelée à élaborer un plan d'action. Un suivi est exercé subséquemment afin de s'assurer de l'application des recommandations.
- 7.6 Les différents volets du mandat portent sur les comptes et affaires de la municipalité, des personnes morales qui font partie du périmètre comptable défini dans ses états financiers et des personnes morales dont la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration. Le vérificateur général peut également procéder à la vérification des comptes et des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité et ces personnes morales.
- 7.7 De plus, les personnes morales qui reçoivent une subvention annuelle de la Ville d'au moins 100 000 \$ sont soumises au droit de regard du vérificateur général.

7.8 Le tableau ci-après présente la liste des organismes faisant partie du champ de compétence du vérificateur général pour l'exercice financier 2013 ainsi que la portée de son mandat à leur égard.

**Tableau 7.1 Portée du mandat du vérificateur général de la Ville de Terrebonne pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2013**

Organisme à vérifier	Vérification financière	Vérification de conformité	Vérification de l'optimisation des ressources	Vérification du taux global de taxation	Surveillance de la vérification financière
Ville de Terrebonne	✓	✓	✓	✓	
Les Complexes sportifs Terrebonne inc. (CST)	✓	✓	✓		
Régie d'aqueduc intermunicipale des Moulins (RAIM)	✓	✓	✓		
Société de développement industriel de La Plaine inc. (SODIL)	✓	✓	✓		
<b>Organisme subventionné</b>					
Société de développement culturel de Terrebonne (SODECT)					✓
Groupe plein air Terrebonne (GPAT)					✓
Maisons des jeunes de Terrebonne					✓
Cité GénérAction 55+ (La maison des aînés de Terrebonne)					✓

### **Travaux exécutés dans l'année**

7.9 Pour l'exercice financier 2013, nous avons audité les états financiers de la Ville et de trois organismes, en collaboration avec leur auditeur externe. Nous avons également audité le taux global de taxation de la Ville.

7.10 Nous nous sommes assurés que les états financiers des quatre organismes qui ont reçu des subventions de plus de 100 000 \$ ont fait l'objet d'un audit. Nous avons obtenu ces états financiers ainsi que le rapport de l'auditeur.

7.11 En ce qui a trait aux travaux à l'égard desquels l'intervention du vérificateur général est discrétionnaire, trois mandats de vérification ont été réalisés. Le premier, un mandat de l'optimisation des ressources, porte sur la gestion des projets immobiliers, de construction,

d'entretien et de réparation réalisés par la Ville. Les deux autres, des mandats de vérification de la conformité, concernent les remboursements de dépenses aux employés et aux élus et le traitement des élus municipaux.

### **Encadrement des activités**

- 7.12 Les activités d'un vérificateur général se doivent d'être encadrées adéquatement afin de respecter les plus hauts standards de qualité et de garantir la justesse des opinions émises. C'est une fonction qui nécessite une grande rigueur. À cette fin, nous avons poursuivi nos efforts pour que le bureau puisse se doter d'un ensemble complet de politiques et de procédures. Nous avons notamment adopté un Manuel d'assurance de la qualité dont l'objectif principal est la mise en place d'un système efficace donnant l'assurance raisonnable que le bureau et ses membres se conforment aux normes professionnelles et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables.
- 7.13 Nous nous faisons donc un devoir de respecter les règles qui encadrent la profession de vérificateur et nous prenons des mesures pour y parvenir en demeurant au fait des changements qui surviennent et en consultant, au besoin, des experts. Nous nous référons à ces règles et les appliquons dans le cadre de différents mandats que nous réalisons, qu'il s'agisse des normes et des recommandations édictées par CPA Canada en matière d'audit et de certification, ou de celles relatives à l'exercice de la profession de comptable professionnel agréé adoptées par l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.
- 7.14 Nous visons par ailleurs à atteindre les plus hauts standards d'éthique et d'intégrité compte tenu de notre rôle et de la figure d'exemple que nous représentons. À ce titre, le Code de déontologie des comptables professionnels agréés nous guide, de même que les valeurs que nous avons adoptées et qui sont publiées sur le site Internet de la Ville.
- 7.15 Nous nous inspirons également des meilleures pratiques adoptées par les autres vérificateurs généraux municipaux en échangeant avec le personnel de leurs bureaux et en participant activement aux rencontres de l'AVGMQ dont nous sommes membres.
- 7.16 La formation revêt aussi une importance primordiale dans le contexte de l'évolution constante des normes et des pratiques de vérification, de la complexité de ces dernières et de l'environnement dans lequel évoluent les municipalités. Nous consacrons donc plusieurs jours par année à cette fin. Conséquemment, la vérificatrice générale a bénéficié de plus de 60 heures de formation en 2013 et l'adjointe administrative a terminé un programme de perfectionnement en français écrit. Les coûts déboursés pour ces formations se sont élevés à 2 000 \$.

### **Ressources**

- 7.17 Dans le cadre de sa mission, le Bureau du vérificateur général doit recourir à différents types d'expertise. La réalisation des mandats et des activités nécessite donc des ressources

externes en plus de celles du Bureau du vérificateur général composées, en 2013, de la vérificatrice générale et d'une adjointe administrative.

7.18 Les principaux fournisseurs de services professionnels qui nous ont conseillés ou qui ont contribué à la réalisation de nos mandats sont les suivants :

- DCA, comptable professionnel agréé, inc.;
- Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.;
- Hugo Roy;
- JNT conseils inc.

7.19 Le tableau 7.2 montre la répartition des honoraires professionnels versés par notre bureau en 2013 pour chaque sphère d'activité. Ceux de l'année 2012 y sont également présentés à titre comparatif.

**Tableau 7.2 Répartition des honoraires professionnels**

Sphère d'activité	2013	2012
Vérification de l'optimisation des ressources	32 158 \$	45 827 \$
Vérification de la conformité	13 902 \$	4 531 \$
Vérification financière	16 352 \$	15 866 \$
Autres activités	53 566 \$	6 084 \$
<b>TOTAL</b>	<b>115 978 \$</b>	<b>72 308 \$</b>

7.20 Comme le démontre ce tableau, les honoraires peuvent varier d'une année à l'autre selon la nature des mandats réalisés, leur complexité et le moment de leur réalisation. Les honoraires relatifs à la vérification de l'optimisation des ressources sont inférieurs en 2013 à ceux de l'année 2012; ceux affectés à la vérification financière sont comparables. Par contre, les honoraires consacrés à la vérification de la conformité et aux autres activités sont plus élevés. L'augmentation des honoraires relatifs à cette dernière catégorie est causée principalement par la réalisation d'une évaluation des risques afin d'élaborer un plan pluriannuel de vérification.

### **Relevé des dépenses**

7.21 Le relevé des dépenses du Bureau du vérificateur général montre que les dépenses engagées en 2013 totalisent 385 249 \$. Un rapport d'audit sans réserve a été produit par l'auditeur externe sur ce relevé. Le rapport de l'auditeur et le relevé sont présentés aux pages suivantes.



# AMYOT GÉLINAS



SOCIÉTÉ DE  
COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS

**Sainte-Agathe-des-Monts**  
124, rue Saint-Vincent  
Sainte-Agathe-des-Monts  
Qc J8C 2B1  
T. 819 326 3400  
F. 819 326 8839

**Saint-Jérôme**  
3-4-255, rue De Marigny O.  
Saint-Jérôme  
Qc J7Y 2G4  
T. 450 432 8625  
F. 450 432 8868

**Mont-Tremblant**  
969, rue de Saint-Jovite  
bur. 201, Mont-Tremblant  
Qc J8E 3J8  
T. 819 425 8891  
F. 819 425 9266

**Sainte-Adèle**  
916, boul. de Sainte-Adèle  
bur. 112, Sainte-Adèle  
Qc J8B 2N2  
T. 450 229 2987  
F. 450 229 7749

**Lachute**  
408A, rue Principale  
Lachute  
Qc J8H 1Y2  
T. 450 562 3775  
F. 450 562 1757

**Blainville**  
905, boul. Michèle-Bohec  
bur. 100, Blainville  
Qc J7C 5J6  
T. 450 971 1550  
F. 450 971 4646

**Rivière-Rouge**  
709, rue de l'Annonciation Nord  
Rivière-Rouge  
Qc J0T 1T0  
T. 819 275 1666  
F. 819 275 1113

**Amyot Gélinas**  
S.E.N.C.R.L.

**SANS FRAIS**  
1.877.326.3400  
info@amyotgelinas.com  
amyotgelinas.com

## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Aux membres du conseil municipal  
de la Ville de Terrebonne

### Rapport sur le relevé des dépenses

Conformément aux dispositions de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons effectué l'audit du relevé des dépenses de bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013.

### Responsabilité de la direction pour le relevé des dépenses

La direction du Bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ce relevé conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un relevé exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

### Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur le relevé, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que le relevé ne comporte pas d'anomalies significatives.

-I-

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans le relevé. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que le relevé comporte des anomalies significatives résultant de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle du relevé afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble du relevé.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

#### **Opinion**

À notre avis, le relevé des dépenses donne, dans tous ses aspects significatifs, une image fidèle des dépenses engagées par le Bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013 conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

#### **Autre point**

Le relevé des dépenses pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012 a été audité par un autre auditeur qui a exprimé une opinion non modifiée en date du 23 juillet 2013.

*Amyot Gélinas, s.e.n.c.l.<sup>1</sup>*

Comptables professionnels agréés

Blainville,  
le 20 juin 2014

-2-

<sup>1</sup> CPA auditeur, CA permis de comptabilité publique n° A111179



**BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL  
DE LA VILLE DE TERREBONNE**

**RELEVÉ DES DÉPENSES  
EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2013**

	Budget 2013 <sup>(1)</sup> (non audité)	Réalizations	
		2013	2012
Salaires et avantages sociaux	306 900 \$	232 414 \$	223 985 \$
Services professionnels	100 000	115 978	72 308
Autres dépenses de fonctionnement	43 100	36 857	36 968
Total	450 000 \$	385 249 \$	333 261 \$

(1) Budget approuvé, tel qu'il est présenté dans le système comptable de la Ville de Terrebonne pour le Bureau du vérificateur général.

**Note complémentaire :**

Ce relevé des dépenses a été préparé conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public, selon les mêmes méthodes comptables que celles énoncées à la note 2 des états financiers consolidés de la Ville de Terrebonne pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013.



# ANNEXE 1

EXTRAITS DE LA *LOI SUR LES CITÉS ET VILLES*







L.R.Q., chapitre C-19

À jour au 1<sup>er</sup> août 2014**LOI SUR LES CITÉS ET VILLES****IV.1. — Vérificateur général**

Vérificateur général.	<b>107.1.</b> Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général. 2001, c. 25, a. 15.
Durée du mandat.	<b>107.2.</b> 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. 2001, c. 25, a. 15.
Inhabilité.	<b>107.3.</b> 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.
Divulgation 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. 2001, c. 25, a. 15.
Empêchement ou vacance.	<b>107.4.</b> 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. 2001, c. 25, a. 15.
Dépenses de fonctionnement.	<b>107.5.</b> 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: 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 \$;

	<p>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 \$;</p> <p>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 \$;</p> <p>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 \$;</p> <p>7° 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.</p>
Réseau d'énergie électrique.	<p>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.</p> <p>2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 5.</p>
Application des normes.	<p><b>107.6.</b> 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.</p> <p>2001, c. 25, a. 15.</p>
Personnes morales à vérifier.	<p><b>107.7.</b> Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires:</p> <p>1° de la municipalité;</p> <p>2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes:</p> <p>a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;</p> <p>b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration;</p> <p>c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation.</p> <p>2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 20.</p>
Vérification des affaires et comptes.	<p><b>107.8.</b> 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 vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.</p>
Politiques et objectifs.	<p>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.</p>
Droit.	<p>Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :</p> <p>1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;</p> <p>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.</p> <p>2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 6.</p>



---

Personne morale subventionnée.	<b>107.9.</b> 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.  2001, c. 25, a. 15.
Bénéficiaire d'une aide.	<b>107.10.</b> 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.  2001, c. 25, a. 15.
Régime ou caisse de retraite.	<b>107.11.</b> 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.  2001, c. 25, a. 15.
Enquête sur demande.	<b>107.12.</b> 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.  2001, c. 25, a. 15.

Rapport annuel.	<p><b>107.13.</b> Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au maire, pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception, 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;</li> <li>2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;</li> <li>3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;</li> <li>4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;</li> <li>5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;</li> <li>6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficacité;</li> <li>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.</li> </ul>
Rapport occasionnel.	<p>Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire ou au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil ou du conseil d'administration, selon le cas, avant la transmission de son rapport annuel. Le maire ou le président du conseil d'administration doit déposer le rapport à son conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.</p>
Copie du rapport.	<p>Lorsque le vérificateur général transmet un rapport au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, il doit également en transmettre une copie au maire de la municipalité pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.</p> <p>2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 21.</p>
Rapport sur les états financiers.	<p><b>107.14.</b> 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.</p>
Contenu.	<p>Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier, le vérificateur général déclare notamment si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la <i>Loi sur la fiscalité municipale</i> (chapitre F-2.1).</li> </ul> <p>2001, c. 25, a. 15; 2006, c. 31, a. 16; 2010, c. 18, a. 22.</p>
Rapport aux personnes morales.	<p><b>107.15.</b> 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.</p>
Contenu.	<p>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.</p> <p>2001, c. 25, a. 15.</p>

Non contraignabilité.	<b>107.16.</b> 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 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 (chapitre 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.  2001, c. 25, a. 15.
Comité de vérification.	<b>107.17.</b> 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.  2001, c. 25, a. 15; 2008, c. 19, a. 11.
<b>V. — Vérificateur externe</b>	
Nomination d'un vérificateur externe.	<b>108.</b> 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.	<p>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, des Régions et de l'Occupation du territoire le nom du nouveau vérificateur externe le plus tôt possible après la nomination de ce dernier.</p> <p>S. R. 1964, c. 193, a. 104; 1975, c. 66, a. 11; 1984, c. 38, a. 11; 1995, c. 34, a. 12; 1996, c. 27, a. 12; 1999, c. 43, a. 13; 2001, c. 25, a. 17; 2003, c. 19, a. 110, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109.</p>
Vacance.	<p><b>108.1.</b> Si la charge du vérificateur externe devient vacante avant l'expiration de son mandat, le conseil doit combler cette vacance le plus tôt possible.</p> <p>1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 18; 2003, c. 19, a. 111.</p>
Devoirs.	<p><b>108.2.</b> 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, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la Gazette officielle du Québec.</p>
Rapport au conseil.	<p>Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans son rapport, il déclare, entre autres, si:</p> <p>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;</p> <p>2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la <i>Loi sur la fiscalité municipale</i> (chapitre F-2.1).</p> <p>1984, c. 38, a. 11; 1996, c. 2, a. 209; 1999, c. 43, a. 13; 2001, c. 25, a. 19; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2006, c. 31, a. 17; 2009, c. 26, a. 109.</p>
Devoirs.	<p><b>108.2.1.</b> 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:</p> <p>1° les comptes relatifs au vérificateur général;</p> <p>2° les états financiers de la municipalité et tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la Gazette officielle du Québec.</p>
Rapport au conseil.	<p>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.</p> <p>2001, c. 25, a. 20; 2001, c. 68, a. 7; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109.</p>
Rapport au trésorier.	<p><b>108.3.</b> Le vérificateur externe doit transmettre au trésorier 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.</p>
Rapport au conseil.	<p>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.</p> <p>1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 21; 2001, c. 68, a. 8; 2010, c. 18, a. 23.</p>
Exigence du conseil.	<p><b>108.4.</b> Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport.</p> <p>1984, c. 38, a. 11.</p>

---

- 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.  
2001, c. 25, a. 22.
- 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.  
2001, c. 25, a. 22; 2005, c. 28, a. 49.
- 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 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.  
1984, c. 38, a. 11; 1996, c. 2, a. 209; 2001, c. 25, a. 23.
- 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.  
1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 24.
- [...]
- 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. [...]









TÉLÉPHONE 450 471-8265, poste 4001  
TÉLÉCOPIEUR 450 824-0635  
[verificateur.general@ville.terrebonne.qc.ca](mailto:verificateur.general@ville.terrebonne.qc.ca)

710, boul. des Seigneurs, bureau 318  
Terrebonne (Québec) J6W 1T6

