



2023

# RAPPORT ANNUEL DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

---

Présenté au conseil municipal



Le Bureau du vérificateur général minimise son empreinte carbone avec des pratiques numériques nécessitant une très faible consommation de papier.

C'est pourquoi uniquement la version électronique de ce document est rendue disponible en la publiant sur le site Web de la Ville de Terrebonne à l'adresse suivante :

<https://terrebonne.ca/verificateur-general>



Bureau du vérificateur  
général • Terrebonne

Le 7 juin 2024

Monsieur Mathieu Traversy  
Maire  
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 (RLRQ, chapitre C-19), je vous transmets mon rapport annuel pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2023, pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal, soit celle du 11 juin 2024.

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

La vérificatrice générale de la Ville de Terrebonne,

Anne Touchette, CPA auditrice

AT/ld



# TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1	OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE	1
Chapitre 2	GOVERNANCE ET GESTION DE LA CYBERSÉCURITÉ	9
Chapitre 3	GESTION DES FESTIVITÉS DU 350 <sup>e</sup> ANNIVERSAIRE DE LA VILLE	17
Chapitre 4	GESTION DE LA RELÈVE DES POSTES STRATÉGIQUES OU À HAUTE VULNÉRABILITÉ	53
Chapitre 5	SUIVI DES RECOMMANDATIONS	77
Chapitre 6	AUDIT FINANCIER	93
Chapitre 7	ORGANISMES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UNE SUBVENTION D'AU MOINS 100 000 \$	99
Chapitre 8	RAPPORT D'ACTIVITÉS DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL	103
ANNEXE 1	EXTRAITS DE LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES	113
ANNEXE 2	RAPPORT DE L'AUDI TEUR INDÉPENDANT	123
ANNEXE 3	PLANIFICATION STRATÉGIQUE	129



2023

1

CHAPITRE 1  
OBSERVATIONS DE LA  
VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE



Fonction de la vérificatrice générale

Travaux 2023

Aperçu des travaux 2024

Plaintes

# CHAPITRE 1 OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

- 1.1 Ce rapport est le premier que je produis à titre de vérificatrice générale. Le 21 février dernier, le conseil municipal de la Ville de Terrebonne a entériné ma nomination pour une période de sept ans. Je me suis jointe au Bureau du vérificateur général (le « Bureau ») en 2018 à titre de conseillère en vérification et j'ai occupé l'intérim du poste de vérificatrice générale d'octobre 2023 à février 2024. Je tiens à remercier les membres du conseil municipal de la confiance qu'ils m'ont accordée.
- 1.2 Je saisis l'occasion pour souligner l'importance de l'apport des membres du conseil municipal et des fonctionnaires dans la planification et la réalisation des travaux du Bureau, lesquels contribuent à la saine gouvernance et la bonne gestion des ressources de la Ville de Terrebonne (la « Ville »).
- 1.3 Je désire souligner la précieuse collaboration de la haute direction de la Ville, de ses gestionnaires et de ses employés municipaux à l'occasion des audits réalisés de même que celle des organismes de son périmètre comptable qui ont fait l'objet de travaux d'audit.
- 1.4 Je tiens également à remercier les experts et les collaborateurs externes qui ont fait partie de notre équipe pour la qualité de leur travail, leur engagement et leur professionnalisme.
- 1.5 Ce rapport annuel vise principalement à communiquer les résultats de l'ensemble des travaux réalisés en 2023 par le Bureau. Cette année, le chapitre 1 me permet de rappeler brièvement ma fonction, de présenter sommairement le contenu du rapport en faisant une synthèse des constats clés relevés cette année et d'effectuer un survol des travaux à venir en 2024.

## Fonction de la vérificatrice générale

- 1.6 La Loi sur les cités et villes (RLRQ, c. C-19) (la « LCV ») exige que le conseil des villes comptant 100 000 habitants et plus nomme un membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec à titre de vérificateur général pour un mandat de sept ans.

- 1.7 La LCV encadre ma fonction qui requiert de réaliser l'audit financier, l'audit de conformité aux lois et aux règlements ainsi que l'audit de performance (optimisation des ressources) de la municipalité et des organismes municipaux, dans la mesure que je juge appropriée.

## Travaux 2023

- 1.8 Les travaux effectués durant l'année sont regroupés dans ce rapport. Plus précisément :
- les chapitres 2, 3 et 4 présentent les faits saillants et le résultat des travaux relatifs aux audits suivants :
    - la gouvernance et la gestion de la cybersécurité;
    - la gestion des festivités du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville;
    - la gestion de la relève des postes stratégiques ou à haute vulnérabilité;
  - le chapitre 5 brosse le tableau du suivi des recommandations concernant les audits de performance réalisés dans les années antérieures;
  - le chapitre 6 fournit le résultat des travaux liés à l'audit financier et le suivi de ses recommandations antérieures. Ces travaux ont été réalisés conjointement avec l'auditeur indépendant de la Ville;
  - le chapitre 7 porte sur les organismes ayant bénéficié de subventions de plus de 100 000 \$;
  - le chapitre 8 fait état du rapport d'activités du Bureau qui expose la façon dont il assume ses responsabilités.

## Sommaire des travaux de l'année

### Gouvernance et gestion de la cybersécurité

- 1.9 Les technologies supportent de plus en plus les opérations des organisations. L'environnement de ces technologies peut être complexe et peut comporter des enjeux de sécurité. Une cyberattaque menée à l'encontre d'une municipalité pourrait être très dommageable; d'ailleurs plusieurs événements ont été cités dans les journaux au cours des dernières années.

- 1.10 Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville dispose d'un cadre de cybersécurité pour protéger ses actifs selon leur criticité qui est déterminée en fonction de leur confidentialité, leur intégrité et leur disponibilité. Il visait également à s'assurer que ce cadre fournit une assurance que les risques sont gérés de manière adéquate.
- 1.11 Pour des raisons évidentes de sécurité, nous ne pouvons en divulguer le détail dans le présent rapport annuel.

#### Gestion des festivités du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville

- 1.12 Des festivités se sont déroulées tout au long de 2023 pour souligner ses 350 ans. La Corporation des fêtes du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville de Terrebonne a été spécialement créée pour assurer la gestion de ces festivités. La Ville a également bonifié son offre culturelle pour l'occasion. De 2020 à 2024, la Ville a investi globalement un montant de 6,4 millions de dollars pour les festivités, incluant l'aide financière versée à cet organisme.
- 1.13 Cet audit visait à s'assurer que les festivités du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville ont fait l'objet d'une planification et d'un suivi approprié, et que les fonds publics ont été utilisés aux fins prévues.

#### Gestion de la relève des postes stratégiques ou à haute vulnérabilité

- 1.14 Au Québec, les dernières années ont été plus difficiles pour recruter des ressources dans certains domaines, et les retenir. En outre, l'adéquation entre celles disponibles et les compétences recherchées pour un poste clé n'est pas toujours garantie. Avec ses 1 049 employés équivalents temps complet qui s'activent à offrir aux citoyens un milieu de vie harmonieux et durable avec des services qui répondent à leurs attentes et à leurs besoins, la Ville n'échappe pas à ces défis.
- 1.15 Cet audit visait à s'assurer que la Ville a mis en place un processus pour gérer la relève des poste stratégiques ou à haute vulnérabilité dans l'éventualité où un de ces postes devrait être pourvu.

#### Suivi des recommandations

- 1.16 Le suivi des recommandations permet de s'assurer que des mesures sont mises en place pour répondre aux recommandations émises dans le cadre de nos audits de performance. Cette année, le Bureau a réalisé un suivi pour huit audits.

- 1.17 Un audit est à l'étape de validation, soit celui portant sur la gestion et la gouvernance des projets d'infrastructures d'envergure réalisé en 2022.
- 1.18 Cinq audits réalisés entre 2019 et 2021 sont à l'étape de suivi continu. Bien que les échéanciers aient été repoussés pour certains de ces audits, la Ville démontre la volonté de poursuivre la mise en œuvre des plans d'action pour s'optimiser. Nous l'encourageons à poursuivre ses efforts.
- 1.19 Également, deux audits sont à l'étape du suivi final, soit celui sur la gouvernance et la gestion des systèmes d'information et celui sur l'aide accordée aux organismes promouvant le hockey sur glace.

### Audit financier

- 1.20 En 2023, nous avons réalisé l'audit financier pour les états financiers consolidés de la Ville conjointement avec l'auditeur indépendant. Au moment d'écrire notre rapport, l'audit est terminé. Les états financiers consolidés seront déposés prochainement à une séance du conseil municipal.

### Organismes ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$

- 1.21 Deux organismes ont bénéficié de telles subventions en 2023. L'objectif de nos travaux était de s'assurer que ces organismes se conformaient aux dispositions de l'article 107.9 de la LCV et d'évaluer si une vérification additionnelle s'imposait.

### Aperçu des travaux de 2024

- 1.22 Au moment d'écrire ces lignes, le processus de dotation du poste de conseiller en vérification est en cours, poste qui est devenu vacant alors que j'ai assuré l'intérim à titre de vérificatrice générale d'octobre 2023 à février 2024. Cette personne pourra m'assister dans mes responsabilités et participer à des audits financiers, d'optimisation des ressources et de conformité dans un contexte d'efficacité et d'efficience.
- 1.23 Le rapport d'activités traité au chapitre 8 de ce rapport vise à rendre compte de la planification stratégique du Bureau. Un nouvel exercice sera mené en 2024 afin de contribuer à la promotion et au développement de la fonction de vérificateur général en veillant à maintenir et à renforcer l'adhésion par les gestionnaires de la Ville aux travaux du Bureau. Ce plan définira les objectifs qui guideront nos actions au cours des prochaines années.

## Plaintes traitées

1.24 Nous recevons occasionnellement des plaintes, que nous analysons. Par la suite, si nous le jugeons approprié, des travaux sont menés lors desquels des recommandations sont formulées aux directions concernées, s'il y a lieu, sans invoquer le fait qu'elles sont liées à une plainte afin d'en préserver le caractère confidentiel. Les résultats de ces analyses ne sont pas communiqués aux plaignants, puisque le rôle du vérificateur général est d'effectuer l'audit des processus et des activités de la Ville, et de présenter les résultats de cet audit ainsi que les recommandations appropriées aux autorités concernées. Conséquemment, aucun commentaire n'est formulé sur ces situations particulières.





# 2

CHAPITRE 2  
AUDIT DE PERFORMANCE

# Gouvernance et gestion de la cybersécurité



# CHAPITRE 2 GOUVERNANCE ET GESTION DE LA CYBERSÉCURITÉ

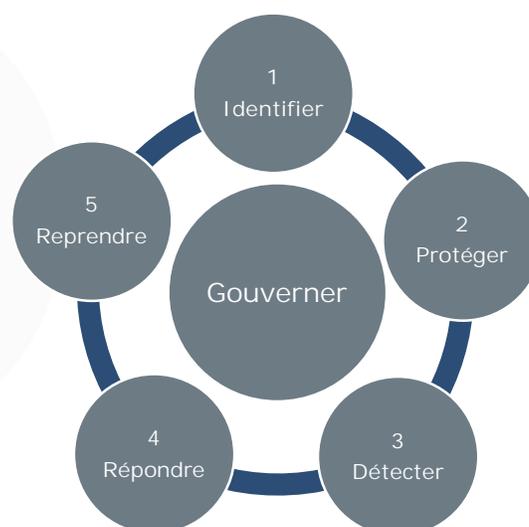
## Contexte

2.1 La Ville se tourne de plus en plus vers des technologies pour soutenir ses opérations courantes ainsi que pour collecter et pour traiter les données nécessaires aux services qu'elle rend aux citoyens. L'environnement de ces technologies peut être complexe et peut comporter des enjeux de sécurité. Des cyberattaques menées à l'encontre d'une municipalité pourraient être très dommageables; d'ailleurs, plusieurs événements ont été cités dans les journaux au cours des dernières années. Par exemple, elles pourraient entraîner le déséquilibre chimique de l'eau potable — la rendant dangereuse pour la consommation — le dérèglement de feux de circulation ou le blocage de systèmes de communication d'urgence 911. Elles pourraient également entraîner des vols de données ou compromettre leur disponibilité, affectant ainsi les activités et les services de la Ville.

## Fonctions d'un cadre de cybersécurité

2.2 Avoir en place un cadre de cybersécurité est un incontournable à la gestion des technologies de la Ville. Il permet d'avoir les outils, les fonctionnalités et la flexibilité dont elle a besoin pour se protéger de manière proactive aux menaces, et ce, en s'assurant de mettre les mesures les plus rentables en priorité face aux risques identifiés.

2.3 La figure ci-contre illustre un exemple de cadre de cybersécurité qui consiste en cinq grandes fonctions qui doivent être, à terme, exécutées non par étape, mais de façon simultanée et continue pour former une culture opérationnelle de cybersécurité<sup>1</sup>.



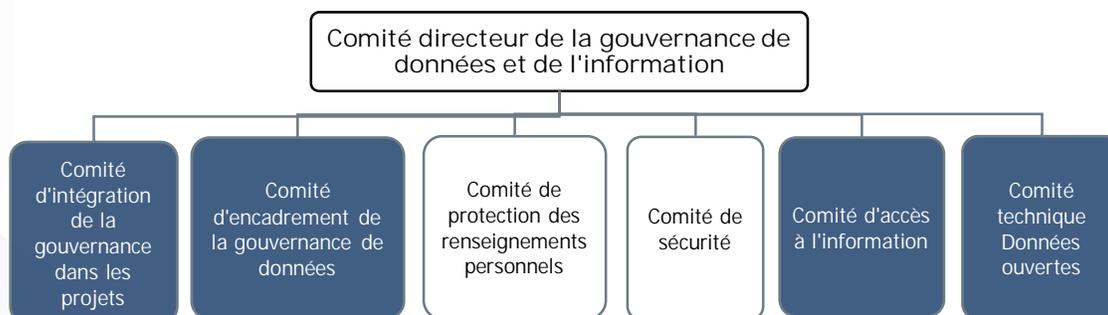
<sup>1</sup> Source : Inspiré du Cadre de cybersécurité du NIST (v1.1), selon l'illustration de CPA Canada R. Wilson (2019) du document 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la cybersécurité.

- 2.4 La gouvernance est présente à l'ensemble des fonctions du cadre. Des politiques, des procédures et des processus sont en place et permettent la gestion et la surveillance des diverses exigences réglementaires, juridiques, environnementales et opérationnelles de l'organisation. Ils permettent également d'informer les dirigeants sur les risques de cybersécurité et la façon dont ils sont abordés.
- 2.5 L'identification vise à approfondir la compréhension des divers aspects de l'environnement technologique et de l'organisation comme les opérations et les données importantes. Elle vise également à identifier les menaces qui posent le plus de risques en fonction de cet environnement.
- 2.6 À l'étape de la protection, les ressources à protéger en priorité sont identifiées, et les mesures à prendre, ciblées. Ces mesures couvrent notamment :
- la gestion des identités et le contrôle des accès;
  - la sensibilisation et la formation;
  - la sécurité des données;
  - les processus et les procédures de protection des informations.
- 2.7 La détection se penche sur les outils de surveillance et de détection qui permettent de déceler les anomalies et les événements inhabituels. Elle cible également les mesures à utiliser pour s'assurer de la fiabilité de ces outils. Par exemple, la gestion des incidents permet de détecter une intrusion non autorisée dans une application qui peut compromettre la disponibilité, la confidentialité et l'intégrité de l'information qui s'y trouve afin de rétablir rapidement son fonctionnement normal.
- 2.8 C'est dans la réponse que sont planifiées les mesures permettant de réagir rapidement et d'être proactifs. Par exemple, ces mesures peuvent couvrir les communications, les corrections, les analyses et l'information post-mortem. En cas de cyberattaque, les mesures planifiées sont appliquées.
- 2.9 Finalement, en ce qui concerne la reprise, elle couvre les mesures à mettre en œuvre pour la remise en fonctionnement complète des éléments affectés par l'attaque ainsi que l'identification des améliorations.

## Rôles et responsabilités

2.10 La Ville a adopté en septembre 2023 la Politique de gouvernance des données en vertu de laquelle une nouvelle structure chapeautant divers comités sera progressivement instaurée. La figure suivante illustre cette structure et identifie en blanc les comités dont les activités sont plus étroitement liées à la cybersécurité.

Figure 2.1 Structure des comités en soutien à la gouvernance des données



Source : Préparé par le Bureau sur la base des informations recueillies.

2.11 Dirigé par la direction générale, le comité directeur de la gouvernance de données et de l'information chapeaute les divers comités liés aux données et à l'information. Il supervise et surveille ainsi l'application des différentes politiques liées à la gestion des données pour l'ensemble de la Ville. Son objectif est d'assurer un meilleur contrôle sur les données, y compris leur qualité, leur sécurité, la gestion des risques associés ainsi que le respect des obligations en matière de protection des renseignements personnels.

2.12 Le comité de protection des renseignements personnels relève, selon la loi, de la direction générale et il est dirigé par le responsable de la protection des renseignements personnels. Il est encadré par la Politique sur la protection des renseignements personnels entrée en vigueur en septembre 2023. Il a pour mandat de contribuer à la saine gestion de la protection des renseignements personnels, laquelle est assurée en partie par les mesures de cybersécurité déployées à cet effet. Les activités de ce comité sont étroitement liées à celles des autres comités présentés à la figure 2.1 et se doivent donc d'être arrimées pour être efficaces. Il est composé de la direction du greffe et des affaires juridiques, de la direction des technologies de l'information (la « DTI ») et du chef de section, sécurité organisationnelle et réseautique.

2.13 Le comité de sécurité est piloté par la DTI et encadré par la Politique sur la sécurité de l'information et de gestion des risques technologiques adoptée en juillet 2020. Il a pour mandat de s'assurer de la gestion de la sécurité, soit que les processus décrits à cette politique sont en place et sont appliqués afin d'assurer la protection des actifs de la Ville comme les bases de données, les réseaux, les logiciels et les équipements informatiques. Le chef de section, sécurité organisationnelle et réseautique assure le bon fonctionnement de ce comité qui est composé également du directeur de la DTI ainsi que de représentants de plusieurs directions de la Ville.

## Cadre légal

2.14 Plusieurs lois ainsi que les règlements qui en découlent sont pertinents pour encadrer la cybersécurité et les responsabilités des organismes publics à leur égard, dont :

- la Loi sur les archives (RLRQ, c. A-21.1);
- la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, c. A-2.1);
- la Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information (RLRQ, c. C-1.1);
- le Code civil du Québec (LQ 1991, c. 64).

2.15 D'autres lois peuvent également avoir certains impacts, notamment la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (L.C. 2000, c. 5) qui vise à renforcer la culture de sécurité et les processus de cybersécurité pour s'assurer de son respect.

## Objectifs et portée de l'audit

2.16 En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé un audit de performance portant sur la gouvernance et la gestion de la cybersécurité à la Ville. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC 3001) émise par le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) soutenu par CPA Canada.

2.17 Le Bureau du vérificateur général applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ 1) et, en conséquence, maintient un système exhaustif de contrôle de qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux

exigences légales et réglementaires applicables. De plus, il se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

- 2.18 Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville dispose d'un cadre de cybersécurité pour protéger ses actifs selon leur criticité qui est déterminée en fonction de leur confidentialité, leur intégrité et leur disponibilité. Il visait également à s'assurer que ce cadre fournit une assurance que les risques sont gérés de manière adéquate.
- 2.19 La responsabilité du vérificateur général de la Ville consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder nos conclusions et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés à l'annexe 1.
- 2.20 Les travaux portaient principalement sur les processus et les mesures en vigueur en 2022 et en 2023 à la Ville pour identifier, maintenir à jour et gérer les risques de cybersécurité de ses actifs selon leur criticité. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des activités ou des situations antérieures à cette période. Nous avons terminé de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 16 janvier 2024.
- 2.21 Les principaux travaux effectués dans le cadre de ce mandat ont été les suivants :
- discussions avec les intervenants concernés, notamment pour comprendre les rôles et les responsabilités ainsi que les processus de cybersécurité en place et leurs interactions avec des activités connexes;
  - examen de la documentation fournie pour apprécier le cadre en place, la posture de sécurité et les politiques, les procédures, les directives et les règlements applicables;
  - tests et analyses d'échantillons d'actifs critiques.

## Résultats de l'audit

2.22 Le résultat de ces travaux et les recommandations que nous avons formulées ont été présentés à la Ville. Pour des raisons évidentes de sécurité, nous ne pouvons en divulguer le détail dans le présent rapport annuel.



# 3

CHAPITRE 3  
AUDIT DE PERFORMANCE

## Gestion des festivités du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville



### Mention de source

*Ce rapport contient des photographies fournies par la Corporation des fêtes du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville de Terrebonne/Ferland Photos ainsi que la Ville de Terrebonne.*

# CHAPITRE 3 GESTION DES FESTIVITÉS DU 350<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE DE LA VILLE

## Faits saillants

### Contexte

La Ville a fêté ses 350 ans en 2023. Pour souligner ce tournant historique, des festivités se sont déroulées tout au long de l'année. Spécialement pour assurer la gestion de ces festivités, la Corporation des fêtes du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville de Terrebonne a été créée en 2020 et sera dissoute au cours de l'année 2024, lors de l'accomplissement de sa mission.

L'organisme a réalisé neuf événements Signature et a soutenu financièrement 22 projets issus de la communauté. La Ville a également bonifié son offre culturelle, que ce soit dans le domaine des spectacles, d'événements particuliers ou des habillages promotionnels aux couleurs des festivités. Globalement, la Ville a investi un montant de 6,4 millions de dollars pour les festivités, incluant l'aide financière versée à la Corporation des fêtes du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville de Terrebonne.

### Objectif

Cet audit visait à s'assurer que les festivités du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville ont fait l'objet d'une planification et d'un suivi approprié et que les fonds publics ont été utilisés aux fins prévues.

### Résultats

Des efforts importants ont été déployés pour assurer le succès des festivités. Sur le plan organisationnel, plusieurs mesures d'intérêts ont été mises en place pour assurer la coordination transversale des intervenants au sein de la Ville ainsi qu'avec la Corporation des fêtes du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville de Terrebonne et les autres organismes. Également, la planification et le suivi des événements ont, somme toute, été bien encadrés. Plusieurs des mesures déployées dans le cadre des festivités seront d'ailleurs conservées pour la gestion de la programmation courante de la Ville et d'autres grands événements à venir. Dans cette perspective, notre rapport soulève des améliorations à apporter dans la coordination transversale, le suivi et la reddition de comptes d'un événement ou d'une programmation ainsi que dans l'encadrement des organismes auxquels elle verse un soutien financier.



## Commentaires de la Ville

« La Ville accueille favorablement le rapport d'audit qui souligne, entre autres, le travail de coordination transversale des intervenants au sein de la Ville ainsi que de la Corporation des fêtes du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville de Terrebonne et des autres organismes. Cette coordination a été un atout indéniable de même que la gestion efficace des sommes prévues au budget. La mise en place du bureau de projet au sein de la Ville en 2024 permettra, à l'avenir, d'améliorer et de mieux documenter la gouvernance et les actions dans ce type de projet. »

## Commentaires de la Corporation des fêtes du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville de Terrebonne

« La mise en œuvre des mécanismes de la Corporation des fêtes du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville de Terrebonne et la collaboration avec l'administration municipale se sont réalisées avec transparence et saine gestion et ont été garantes d'offrir à la communauté des festivités de grande qualité. Nous saluons le regard porté par la vérificatrice générale, lequel permettra, dans une approche d'amélioration continue, de faire encore mieux. »

# TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants	17
Contexte	20
Portrait financier des Festivités	21
Structure, rôles et responsabilités	23
Encadrements	25
Objectif et portée de l'audit	26
Résultats de l'audit	27
Conclusion	27
Rôles et responsabilités	28
Suivi et reddition de comptes	34
Gestion des événements	36
Adjudication de contrats et approbation des dépenses	43
Suivi de l'aide versée en vertu du protocole d'entente	45
Annexe 1 Objectif et critères	49
Annexe 2 Sommaire des recommandations	50

## Contexte

3.1 Fondée en décembre 1673, la Ville a fêté ses 350 ans d'existence en 2023. Au fil des ans, elle a été marquée par de grandes périodes de développement qui lui ont permis d'être aujourd'hui la 10<sup>e</sup> ville en importance au Québec. Son histoire a été façonnée par des bâtisseurs, des décideurs et des gens d'affaires. Pour souligner ce tournant historique, des festivités (les « Festivités ») se sont déroulées tout au long de l'année 2023 avec les objectifs suivants :

- faire rayonner l'identité et la richesse culturelle de Terrebonne durant toutes les saisons et dans tous les secteurs de la Ville;
- offrir de nombreux événements visant la mobilisation de la collectivité terrebonnoise et renforcer le sentiment d'appartenance des citoyens envers leur ville et leur quartier;
- proposer des événements à petit et grand déploiement qui auront un potentiel de faire rayonner Terrebonne à l'échelle locale, nationale et internationale.

3.2 La Corporation des fêtes du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville de Terrebonne (la « Corporation ») a été créée en 2020 spécialement pour assurer la gestion des Festivités. L'organisme sans but lucratif a réalisé neuf événements Signature, spécialement conçus pour l'occasion qui ont attiré au global 100 000 spectateurs. Leur organisation a été soutenue à l'aide de 250 bénévoles qui y ont offert gracieusement 2 380 heures. Cet organisme sera dissous au cours de 2024 étant donné l'atteinte de l'objectif de sa mission.

3.3 Parmi ces événements Signature, mentionnons la Symphonie des Fleurs. Cette expérience immersive composée de plus de 100 000 fleurs lumineuses qui prenaient vie au rythme de la musique et d'une narration s'est produite en 172 représentations estivales dans le secteur Lachenaie et a attiré plus de 52 000 spectateurs.

3.4 Soulignons également l'événement Ava — Terrebonne au fil de l'eau. Situé sur l'étang de l'Île-des-Moulins, ce spectacle son, lumière et fontaine a revisité l'histoire de la Ville. Il s'est produit en 25 représentations et a attiré 30 000 spectateurs.



3.5 En plus des événements Signature, la Corporation a aussi soutenu financièrement 22 projets issus de la communauté pour une aide totale de 120 000 \$.

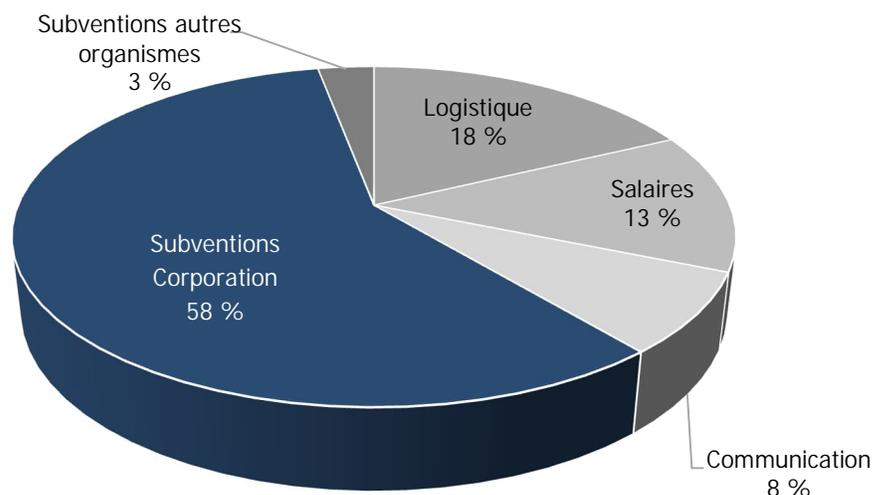
3.6 La Ville a également participé à la gestion des Festivités. Son offre culturelle a été bonifiée. Par exemple, le festival **Pop ton été** a été revu pour proposer une programmation événementielle d'envergure avec de nouveaux concepts comme les Mixbus humour. **Pop ton été**, déployé aux quatre coins de la Ville, a attiré plus de 59 000 festivaliers. De plus, les bonifications ont inclus un habillage aux couleurs du 350<sup>e</sup> qui a été déployé lors des événements.

3.7 D'autres organismes ont également contribué à la tenue des Festivités. Par exemple, la Société de développement culturel de Terrebonne a collaboré avec la Corporation et la Ville à l'organisation des événements tenus sur l'Île-des-Moulins comme **La Grande fête d'ouverture**.

### Portrait financier des Festivités

3.8 La figure ci-dessous présente la répartition des coûts engagés par la Ville pour l'ensemble des Festivités entre 2020 et 2024. Globalement, elles ont coûté 6,4 millions de dollars et ont été financées par le budget de fonctionnement de la Ville.

Figure 3.1 Répartition des dépenses de fonctionnement engagées par la Ville pour les Festivités de 2020 à 2024



Source : Les données non auditées proviennent des renseignements obtenus de la Ville ainsi que de son système financier.

3.9 Ces coûts comprennent 3,7 millions de dollars versés à la Corporation, principalement en aide financière pour ses dépenses de fonctionnement et sa programmation des Festivités, ce qui représente 58 % des coûts totaux.

3.10 La somme restante de 2,7 millions de dollars correspond principalement aux dépenses liées aux bonifications de l'offre culturelle de la Ville. Elle est composée des frais de logistique pour la tenue des événements, comme le cachet versé aux artistes, et des frais de communication comme la publicité sur les réseaux sociaux pour promouvoir les Festivités. Elle est également composée des salaires des ressources de la Ville qui ont contribué à la réalisation de la programmation bonifiée et prêté main-forte à la Corporation pour la gestion de sa programmation.

3.11 La figure 3.1 exclut les projets d'investissement pour mettre en valeur l'Île-des-Moulins, le Vieux-Terrebonne et le secteur La Plaine. Plusieurs de ces projets n'étaient initialement pas particuliers aux Festivités. La Ville a toutefois coordonné leur réalisation avec les Festivités afin de les rehausser davantage. En voici quelques exemples :

- la mise en lumière du barrage de l'Île-des-Moulins;
- l'aménagement de la promenade du 350<sup>e</sup>;
- la mise en lumière du clocher de l'église Saint-Louis-de-France;

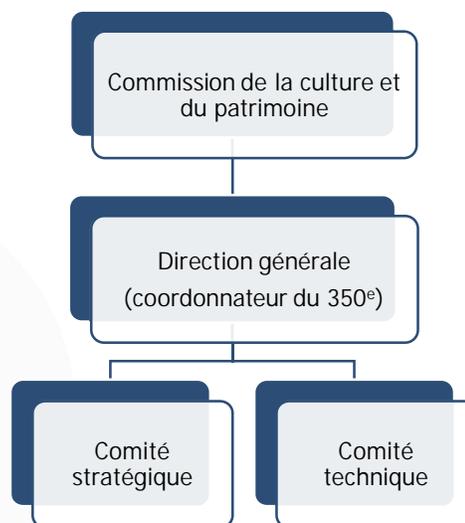
- l'aménagement d'une scène au parc Philippe-Villeneuve et d'une place publique.



3.12 Au 31 décembre 2023, les coûts de ces projets d'investissement s'élevaient à 6,7 millions de dollars et ont été financés par un règlement d'emprunt. La réalisation de certains d'entre eux se poursuivra jusqu'en 2027, pour un coût total estimé à 10,3 millions de dollars<sup>2</sup>.

## Structure, rôles et responsabilités

3.13 À la Ville, une structure particulière a été mise en place en juillet 2022. Elle visait à coordonner transversalement les Festivités au sein de la Ville et avec les organismes ainsi qu'à assurer le contrôle budgétaire des fonds de la Ville consacrés aux Festivités. Cette structure est illustrée ci-contre.



3.14 La gouvernance des Festivités a été assumée par la Commission de la culture et du patrimoine (la « CCP »), auparavant connue sous le nom de la Commission de la culture, du patrimoine et du tourisme. Elle a pour mandat d'assurer le succès des fêtes du 350<sup>e</sup> en collaboration avec la Corporation.

<sup>2</sup> Selon le plan triennal des immobilisations 2024-2026.

- 3.15 Composée d'élus municipaux, cette commission s'adjoit de ressources de la direction générale et de la direction du loisir et de la vie communautaire (la « DLVC »). Elle communique ses orientations relatives aux Festivités, valide les travaux et reçoit une reddition de comptes. Elle s'assure également de la conformité de la Corporation aux encadrements de la Ville auxquels elle est assujettie et qui sont décrits dans ce rapport. Un bilan des Festivités sera également dressé par cette commission.
- 3.16 La direction générale a confié au sein de son équipe le rôle de coordonnateur du 350<sup>e</sup> au directeur général adjoint, services à la communauté et développement des infrastructures. Il a pour responsabilité de s'assurer que les activités sont coordonnées et réalisées tant au sein de la Ville qu'à la Corporation. Il s'assure également du respect du budget de la Ville établi spécialement pour les bonifications du 350<sup>e</sup>.
- 3.17 Sous sa gouverne, un comité stratégique regroupant les acteurs de la Ville, de la Corporation et d'autres organismes se réunit au besoin pour assurer la planification des Festivités. Également, un comité technique est tenu hebdomadairement pour faciliter la coordination des aspects plus opérationnels des activités et pour échanger sur les différents enjeux rencontrés.
- 3.18 Au sein de la Ville, plusieurs directions contribuent à la logistique des Festivités dans le cadre de leurs fonctions respectives. La DLVC planifie et réalise les événements de la programmation courante de la Ville et des bonifications du 350<sup>e</sup> qui touchent cette programmation. Elle est également la direction répondante pour soutenir la Corporation. Entre autres, une ressource est consacrée à assurer une liaison avec cette dernière. La DLVC est également responsable d'encadrer la Corporation à titre d'organisme mandataire et de suivre le respect des dispositions du protocole d'entente intervenu entre elle et la Ville.
- 3.19 La direction des relations avec les citoyens et des communications (la « DRCC ») offre un soutien à la Corporation à l'élaboration et à l'exécution de son plan de communication pour les Festivités sous sa gouverne. Une des ressources de la direction lui est également prêtée en vertu du protocole d'entente<sup>3</sup>. De plus, la DRCC assure la gestion des communications pour les Festivités réalisées par la Ville.

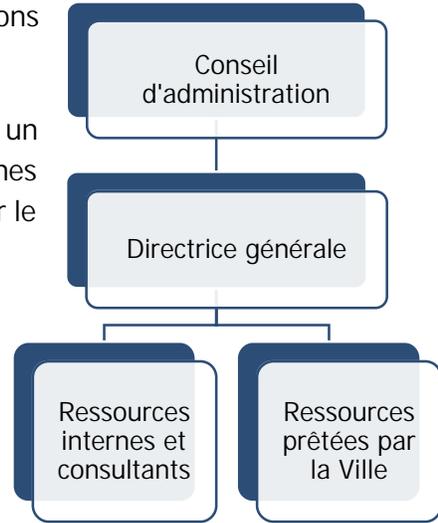
---

<sup>3</sup> Le prêt de deux ressources est prévu au protocole d'entente. Il a toutefois été convenu qu'une seule ressource serait requise.

3.20 Les directions des travaux publics, de la police, de l'incendie, du greffe et des affaires juridiques ainsi que de l'administration et des finances contribuent également dans le cadre de leurs fonctions respectives.

3.21 À la Corporation, la gouvernance est assumée par un conseil d'administration composé de neuf personnes dont certaines sont issues d'organismes établis sur le territoire de la Ville.

3.22 En plus de la directrice générale, l'équipe compte 18 ressources internes et externes œuvrant en gestion, en comptabilité, en communication et en événementiel. Parmi ces ressources, 8 sont à temps complet et 10 à temps partiel.



## Encadrements

3.23 La Corporation, tout comme les autres organismes mandataires de la Ville, est encadrée par :

- la Politique de gouvernance des organismes mandataires qui vise les organismes à qui la Ville a confié d'administrer des programmes, des installations, des équipements et des aménagements publics afin de développer l'offre de service aux citoyens;
- le protocole d'entente signé avec la Ville le 29 avril 2021 qui prévoit les modalités administratives et financières à respecter pour s'assurer d'une planification et d'une gestion appropriée des Festivités.

3.24 De plus, les organismes qui ont un revenu annuel supérieur à 1 million de dollars et dont au moins la moitié de ce revenu provient d'une aide financière d'une municipalité sont assujettis à la LCV. Ces organismes, tout comme la Ville, doivent ainsi appliquer le cadre légal en matière d'adjudication de contrats ainsi que les règles contractuelles des municipalités. La Corporation y a donc été assujettie en 2022 et en 2023.

## Objectif et portée de l'audit

- 3.25 En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé un audit de performance portant sur la gestion des festivités du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC 3001) émise par le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) soutenu par CPA Canada.
- 3.26 Le Bureau du vérificateur général applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ 1) et, en conséquence, maintient un système exhaustif de contrôle de qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, il se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.
- 3.27 Cet audit avait pour objectif de s'assurer que les festivités du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville ont fait l'objet d'une planification et d'un suivi approprié, et que les fonds publics ont été utilisés aux fins prévues.
- 3.28 Cet audit ne visait pas à évaluer les choix effectués dans la planification et la réalisation des Festivités, mais plutôt à apprécier les mesures mises en place pour en assurer la gestion. De plus, bien qu'un échantillon de dépenses ait été effectué dans le cadre de nos travaux, il ne constituait pas une évaluation exhaustive de l'ensemble des dépenses réalisées dans le cadre des Festivités.
- 3.29 La responsabilité du vérificateur général de la Ville consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder nos conclusions et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés à l'annexe 1.
- 3.30 Les travaux portaient principalement sur les processus et les mesures en force entre 2020 et 2024 à la Ville et à la Corporation pour assurer la planification et le suivi des festivités du 350<sup>e</sup>. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des activités ou des situations antérieures à cette période. Nous avons terminé de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 29 avril 2024.

- 3.31 Les principaux travaux effectués dans le cadre de ce mandat ont été les suivants :
- discussions avec les intervenants concernés, notamment pour comprendre les rôles et les responsabilités ainsi que les processus en place pour la gestion des Festivités;
  - examen de la documentation fournie pour apprécier les processus en place relativement à l'ensemble de cette gestion;
  - tests et analyses d'éléments précis afin d'évaluer les processus et mesures en place.

## Résultats de l'audit

### Conclusion

- 3.32 Des efforts importants ont été déployés pour souligner le 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville et assurer le succès des Festivités. Notre rapport met en lumière que, dans l'ensemble, des mesures d'intérêts ont été mises en place pour assurer la gestion des Festivités. Plusieurs de ces mesures seront d'ailleurs conservées pour la gestion de la programmation courante de la Ville et des prochains grands événements. Dans cette perspective, notre rapport soulève certaines améliorations à apporter.
- 3.33 Sur le plan organisationnel, la coordination transversale des intervenants au sein de la Ville ainsi que de la Corporation et des autres organismes a été un atout indéniable. Il sera toutefois important que les rôles et les responsabilités de tous soient bien délimités et formalisés, et ce, en tenant compte des exigences auxquelles les organismes doivent se conformer.
- 3.34 Quant à la gestion globale des Festivités et de chacun des événements, elle a somme toute été bien encadrée. Des mesures pertinentes ont été mises en place pour s'assurer que les orientations, les objectifs et les enveloppes budgétaires étaient respectés tant par la Ville que par la Corporation. Néanmoins, certaines mesures prévues aux politiques de la Corporation n'ont pas été appliquées pour des dépenses examinées dans le cadre de nos travaux.
- 3.35 Finalement, des efforts ont également été investis afin de tirer les leçons apprises de chacun des événements et de les documenter dans leurs bilans respectifs. Il sera toutefois pertinent pour les prochaines programmations et grands événements de déterminer des indicateurs et des cibles qui permettront de mettre en perspective les facteurs qui ont été déterminants dans leur succès.

## Rôles et responsabilités

- 3.36 De nombreux intervenants ont contribué aux Festivités. Il était alors important que les rôles et les responsabilités de chacune des parties prenantes soient bien définis afin de favoriser une bonne organisation transversale. Cet exercice permet de préciser clairement les objectifs, les tâches et l'imputabilité de chacun ainsi que les attentes en matière de performance.
- 3.37 Nous nous sommes attardés à la façon dont le partage des rôles et des responsabilités entre la Corporation et la Ville a été défini. Dans cette organisation transversale, la Ville jouait un rôle de soutien, de suivi et de surveillance du mandat de gestion des Festivités qu'elle avait confié à la Corporation. Quant à cette dernière, elle avait pour rôle de réaliser son mandat en concordance avec les exigences et les orientations de la Ville.
- 3.38 Le protocole d'entente intervenu entre la Corporation et la Ville précisait les modalités relatives à la gestion des Festivités. Il incluait un cadre organisationnel destiné aux administrateurs et aux employés de la Corporation qui résumait les attentes municipales quant à l'organisation des Festivités, ce qui est une initiative d'intérêt. Le tableau ci-dessous présente les principaux rôles et responsabilités de ce cadre.

Tableau 3.1 Rôles et responsabilités des intervenants

Entité	Rôles
Corporation	<ul style="list-style-type: none"> <li>de concert avec les partenaires du milieu, proposer, planifier et réaliser la programmation des Festivités, dont les événements Signature;</li> <li>assurer la gestion des ententes contractuelles, la viabilité financière, la visibilité et les communications des Festivités;</li> <li>produire la documentation nécessaire;</li> <li>assurer un lien avec les autres intervenants impliqués dans les Festivités.</li> </ul>
Ville	<p>CCP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>valider, de façon informelle, les travaux relatifs aux Festivités;</li> <li>faciliter le travail de la Corporation;</li> <li>recevoir la reddition de comptes de la Corporation.</li> </ul> <p>Appareil municipal (la DLVC est la direction répondante au sein de la Ville pour soutenir la Corporation) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>accompagner la Corporation dans les diverses démarches légales et administratives;</li> <li>soutenir, par les politiques et les programmes en vigueur, les travaux de la Corporation;</li> <li>assurer les communications et les liens au sein de l'ensemble des directions municipales.</li> </ul>

Source : Selon le cadre organisationnel préparé par la Ville.

3.39 À l'examen du cadre organisationnel, nous avons constaté que les rôles et les responsabilités de la Corporation étaient cohérents avec les exigences stipulées au protocole d'entente. Toutefois, elle devait se conformer également à d'autres exigences que le protocole d'entente, dont la Politique de gouvernance des organismes mandataires de la Ville et le cadre légal en matière d'adjudication de contrats mentionné en contexte de ce rapport. Il aurait été intéressant de préciser les rôles et les responsabilités découlant de ces autres exigences afin d'avoir une vue d'ensemble qui facilite l'organisation des travaux de la Corporation et le suivi de la Ville. Certaines de ces exigences peuvent s'avérer complexes et demander un soutien particulier, comme le démontre le résultat de nos travaux à la section « Adjudication de contrats et approbation des dépenses » de ce rapport. Ainsi, préciser les rôles et les responsabilités à cet égard permet ensuite de déterminer les tâches à accomplir pour chacune des parties.

! La délimitation des rôles et responsabilités doit permettre une vue d'ensemble des exigences auxquelles l'organisme doit se conformer dans le cadre de son mandat. Ceci en facilite l'application par l'organisme et le suivi par la Ville.

3.40 Concernant la Ville, les rôles et les responsabilités auraient pu aussi être davantage précisés, étant donné que plusieurs directions et instances étaient impliquées dans l'organisation transversale des Festivités avec la Corporation. Par exemple, le protocole d'entente prévoyait l'approbation de livrables par la Ville. Voici quelques exemples de ces livrables :

- plan d'affaires;
- choix du thème des Festivités et image de marque (logo, slogan, style visuel, etc.);
- prévisions budgétaires annuelles;
- programmation des Festivités;
- reddition de comptes annuelle (besoins en matière de services municipaux, rapport d'activités, états financiers, etc.).

3.41 L'approbation de ces livrables pouvait répondre à plusieurs objectifs, tant en ce qui concerne l'organisation transversale que les fonctions hiérarchiques respectives des directions de la Ville. Il était alors important de bien délimiter les rôles, les responsabilités et l'imputabilité des parties

! Les rôles et les responsabilités entre l'organisation transversale et les fonctions usuelles des directions et des instances de la Ville doivent être clairement délimités et formalisés, dont les pouvoirs décisionnels.

afin d'éviter, notamment, le dédoublement de tâches. Par exemple, l'approbation du programme des Festivités ou du plan d'affaires relevait-elle de l'organisation transversale ou des fonctions hiérarchiques de la DLVC pour encadrer les organismes mandataires?

- 3.42 La délimitation de ces rôles et de ces responsabilités entre l'organisation transversale et les fonctions hiérarchiques des directions et des instances a été plutôt informelle pour les Festivités. Chacune des directions a collaboré dans le cadre de ses fonctions hiérarchiques à l'organisation transversale. La coordination de ces parties prenantes pour les Festivités et le contrôle de l'enveloppe budgétaire destinée aux Festivités a été sous la gouverne du coordonnateur du 350<sup>e</sup>. Des présentations ont aussi été effectuées au CCP et en comité plénier du conseil municipal. Néanmoins, nous n'avons pas été en mesure d'apprécier clairement qui, dans l'appareil municipal ou dans les instances, était ultimement responsable d'approuver les livrables de la Corporation, ce qu'illustre la section « Suivi de l'aide versée en vertu du protocole d'entente ».
- 3.43 Bien que les Festivités soient terminées, la Ville conservera une organisation transversale dans la gestion de sa programmation courante et lors des prochains grands événements. D'ailleurs, la DLVC a récemment doté le poste d'un coordonnateur logistique à cet effet. Il sera ainsi important de bien définir le périmètre des rôles et des responsabilités des directions, du coordonnateur logistique et des instances versus leur fonctionnement hiérarchique habituel au sein de la Ville. Entre autres, ces précisions permettront de réduire le risque de dédoublement des tâches de gestion.
- 3.44 **Recommandation 2023-3-1** : Nous recommandons à la Ville de déterminer et de formaliser les rôles et les responsabilités de tous les intervenants dans la gestion de sa programmation courante et de grands événements.
- 3.45 **Recommandation 2023-3-2** : Nous recommandons à la Ville de s'assurer que la délimitation des rôles et des responsabilités des organismes mandataires couvre l'ensemble des exigences importantes auxquelles ils doivent se conformer.

### Grandes lignes des Festivités

- 3.46 Définir les grandes lignes d'un événement ou d'une programmation est une étape importante à réaliser en planification. Elle permet de déterminer les orientations, les objectifs et les balises qui serviront à guider les collaborateurs dans une direction commune à chacune des étapes de l'organisation. Elle permet également, à l'aide d'indicateurs, de mesurer l'atteinte des résultats escomptés. Les possibilités d'offres culturelles sont vastes, et l'enthousiasme lors

de la planification doit ainsi s'inscrire dans les grandes lignes qui ont été déterminées.

### Orientations, objectifs, cibles et indicateurs

3.47 Dès 2018, la Ville a communiqué sa volonté de promouvoir la municipalité, de mettre en valeur son côté patrimonial et de renforcer le sentiment d'appartenance de la population. Ces grandes orientations ont été la trame de fond dans l'ensemble de la gestion des Festivités et concordent avec l'axe 3.3 de sa planification stratégique 2021-2025.

3.48 Elles ont été formalisées dans le protocole d'entente entre la Corporation et la Ville intervenu en 2021. La Corporation avait pour mission de développer, de promouvoir et de rendre accessible, de façon rassembleuse, inclusive et représentative de tous les citoyens et de tous les quartiers, des festivités d'envergure à la hauteur de l'anniversaire historique.

3.49 Le protocole d'entente formalisait les balises suivantes concernant l'étendue de la programmation :

- tenir des activités pour tous les types de clientèles;
- intégrer des composantes culturelles, récréatives et sportives;
- déployer une offre sensible aux enjeux d'accessibilité;
- réaliser des activités dans tous les secteurs;
- organiser ou jumeler à un événement majeur pour toutes les saisons;
- prévoir des horaires variés;
- prévoir un partage équilibré d'activités payantes et d'activités gratuites, favorisant une accessibilité pour le plus grand nombre de citoyens.

3.50 Au démarrage de ses activités, la Corporation a élaboré un plan triennal de développement 2021-2024. Ce plan précisait ses orientations et ses objectifs en concordance avec la mission qui lui a été confiée par la Ville ainsi qu'avec les balises sur l'étendue de la programmation. Des indicateurs et des cibles pour en mesurer le résultat étaient prévus également au plan. La Corporation a assuré le suivi du plan triennal périodiquement et en fait une reddition de comptes annuellement à son conseil d'administration.

3.51 Quant à la Ville, elle a également défini des objectifs généraux pour sa programmation bonifiée en 2022, en lien avec les grandes orientations et en cohérence avec les balises consignées au protocole d'entente de la Corporation. Nous n'avons toutefois pas relevé d'indicateurs et de cibles pour mesurer le résultat de l'ensemble des Festivités.

! Les indicateurs et cibles permettent de guider les décisions tout au long des étapes de gestion d'un grand événement ou de la programmation courante. Ils permettent également d'en mesurer le résultat.

3.52 Lors de nos travaux, la Ville nous a identifié verbalement plusieurs facteurs qui ont contribué au succès des Festivités. Par exemple, l'organisation transversale de la Ville et des organismes était cruciale à la gestion des Festivités. L'implantation de la structure décrite à l'illustration liée au paragraphe 3.13, la tenue des rencontres des comités stratégiques et

techniques ainsi que le rôle clé assumé par le coordonnateur du 350<sup>e</sup> ont été des mesures déterminantes dans cette organisation. Il est possible de déterminer des indicateurs et des cibles à partir de ces facteurs.

3.53 Les indicateurs et les cibles sont un soutien additionnel pour guider les décisions, que ce soit en planification ou en réalisation. Ils permettent également de mesurer le succès d'un grand événement ou de la programmation courante. Ils sont aussi utiles pour déterminer les éléments à conserver et pour remettre en question ceux qui n'ont pas été à la hauteur des objectifs fixés afin d'améliorer l'organisation des prochains grands événements ou de la programmation courante.

### Enveloppe budgétaire

3.54 Déterminer tôt dans le processus une enveloppe budgétaire permet d'avoir en main les contraintes financières, soit les sommes que l'on veut investir avec lesquelles un événement ou une programmation doit composer. Cette enveloppe devient ainsi un indicateur phare pour accompagner les décisions. Au fil de la planification, elle peut être revue au besoin.

3.55 En 2019, la Ville a analysé les pratiques de trois municipalités qui ont célébré leur anniversaire entre 2014 et 2018 afin d'évaluer le recours à un organisme sans but lucratif pour la gestion des festivités. L'analyse couvrait divers éléments qui sont pertinents, notamment :

- la composition du conseil d'administration;
- les points forts et les points faibles;

- la structure financière;
  - les ressources humaines requises.
- 3.56 En 2021, avec l'élaboration du protocole d'entente entre la Corporation et la Ville, une enveloppe budgétaire consacrée aux Festivités a été observée. Le protocole d'entente prévoyait les éléments suivants :
- 372 685 \$ pour les dépenses de fonctionnement de 2020 et 2021;
  - 1 000 000 \$ pour soutenir la programmation des festivités du 350<sup>e</sup>;
  - 1 conseiller en communication et un conseiller en loisir à temps plein pour une période de 18 mois;
  - 1 designer graphique à mi-temps pour une période de 12 mois.
- 3.57 L'estimation n'était toutefois pas exhaustive. Entre autres, le soutien financier pour les dépenses de fonctionnement de 2022 à 2024 de la Corporation demeurait à être établi selon les budgets soumis.
- 3.58 En 2022, la Ville a décidé de bonifier sa programmation courante en plus des événements organisés par la Corporation. Dans le cadre de son exercice budgétaire 2023, une enveloppe particulière aux Festivités a ainsi été déterminée. Cette enveloppe comprenait, entre autres, le coût des bonifications de la programmation de la Ville, la rémunération des employés embauchés pour l'occasion et le soutien financier à la Corporation. Un exercice a également été effectué rétroactivement, pour apprécier les coûts engagés par la Ville en 2021 et en 2022. Il s'agit d'une initiative d'intérêt.
- 3.59 Nous avons observé que le coût réel des Festivités de 6,4 millions de dollars a globalement été inférieur aux sommes budgétées annuellement qui se sont élevées à 6,8 millions de dollars.
- 3.60 **Recommandation 2023-3-3** : Nous recommandons à la Ville de définir en planification des cibles et des indicateurs globaux pour mesurer le succès de la programmation courante et des grands événements, de les suivre et d'en faire une reddition de comptes aux parties prenantes pertinentes.

## Suivi et reddition de comptes

3.61 Avoir en place des mesures pour suivre la gestion d'un programme permet de faire les ajustements nécessaires en temps opportun et de favoriser ainsi l'atteinte des résultats attendus. À cet effet, nous avons observé que la Ville a mis en place des mesures pour assurer le suivi des Festivités.

### Surveillance de la Corporation

3.62 Le protocole d'entente entre la Ville et la Corporation prévoit plusieurs livrables énumérés à la section « Rôles et responsabilités ». Il s'agit d'une mesure pertinente pour suivre la planification et la réalisation de la programmation de la Corporation qui constitue la partie centrale des Festivités.

3.63 Nous avons observé que la Corporation a présenté à quelques reprises en 2022 l'évolution de sa programmation aux rencontres du CCP et du comité plénier du conseil municipal. Entre autres, ces présentations mettaient de l'avant les événements prévus, leur calendrier, la couverture géographique et la stratégie de communication. Elles ont éventuellement intégré les événements des autres organismes et de la programmation bonifiée de la Ville pour avoir un portrait d'ensemble de l'étendue des Festivités, ce qui est intéressant.

3.64 Annuellement, la Corporation a rédigé le rapport annuel de ses activités qu'elle a déposé sur son site Web et présenté à la CCP. Ce rapport reprenait les grandes lignes de ses travaux de l'année. Elle a également produit ses états financiers audités de même que ses projections financières.

### Surveillance de l'organisation transversale

3.65 La Ville a tenu à quelques reprises, à compter de 2022, des rencontres du comité stratégique sous la gouverne du coordonnateur du 350<sup>e</sup>. Ces rencontres ont assuré le suivi ponctuel de l'avancement de la planification des Festivités avec les directions de la Ville, la Corporation et les autres organismes.

3.66 Des rencontres du comité technique ont été tenues hebdomadairement en 2023. Elles ont permis de suivre en continu le déroulement des Festivités et de régler les enjeux plus de terrain qui pouvaient survenir.

3.67 Sur le plan financier, un suivi a été exercé dans le cadre du processus budgétaire de la Ville. En 2021 et en 2022, il s'est principalement concentré sur l'aide financière versée et la rémunération des ressources prêtées à la Corporation qui étaient prévues dans les budgets de la DLVC et de la DRCC. L'enveloppe budgétaire 2023 spécifique aux Festivités a permis un suivi de l'ensemble des coûts par le coordonnateur du 350<sup>e</sup>. Ces suivis ont été présentés trimestriellement

aux rencontres du comité plénier du conseil municipal dans le cadre du processus budgétaire.

- 3.68 Outre les présentations de la Corporation et les bilans par événement qui seront abordés dans la section « Gestion des événements », nous n'avons toutefois pas retracé qu'une reddition de comptes particulière à la programmation bonifiée de la Ville a été effectuée.

## Bilan

- 3.69 Un bilan est une source d'information importante qui permet d'évaluer si les objectifs sont atteints. Il permet aussi d'analyser la stratégie utilisée et d'en mesurer son efficacité. Les objectifs d'un bilan sont notamment de déterminer les améliorations possibles et de tirer des leçons. Il y a une grande valeur ajoutée à solliciter les collaborateurs dans cet exercice pour bénéficier d'expériences et de visions variées, ce qui permet d'enrichir les leçons à tirer. La documentation du bilan est aussi essentielle pour conserver dans le temps ce savoir-faire.

! Le bilan permet de tirer les leçons apprises de l'expérience et de les mettre à profit dans les processus existants comme la gestion de la programmation courante et des prochains grands événements.

Il y a une grande valeur ajoutée à solliciter les collaborateurs dans cet exercice pour bénéficier d'expériences et de visions variées, ce qui permet d'enrichir les leçons à tirer. La documentation du bilan est aussi essentielle pour conserver dans le temps ce savoir-faire.

- 3.70 La Corporation et la Ville ont réalisé un bilan pour chacun des événements tenus. Ils sont abordés plus amplement dans la section suivante « Gestion des événements ». Selon nos échanges avec la Ville, elle compte également réaliser un bilan pour l'ensemble des Festivités, et ce, en collaboration avec les parties prenantes qui y ont contribué. Au moment d'écrire notre rapport, ce bilan n'était toutefois pas rédigé pour nous permettre de l'apprécier.

- 3.71 L'organisation du prochain anniversaire de la Ville ne prendra forme que dans de nombreuses années. Néanmoins, les leçons tirées de cette expérience peuvent dès maintenant être mises à profit pour améliorer les processus existants de la Ville, que ce soit pour la gestion de sa programmation courante, l'organisation de prochains grands événements ou l'encadrement des organismes qu'elle soutient.

- 3.72 **Recommandation 2023-3-4** : Nous recommandons à la Ville, en partenariat avec les collaborateurs, de réaliser et de documenter un bilan de l'ensemble des Festivités ainsi que de cibler les améliorations requises à ses processus existants.

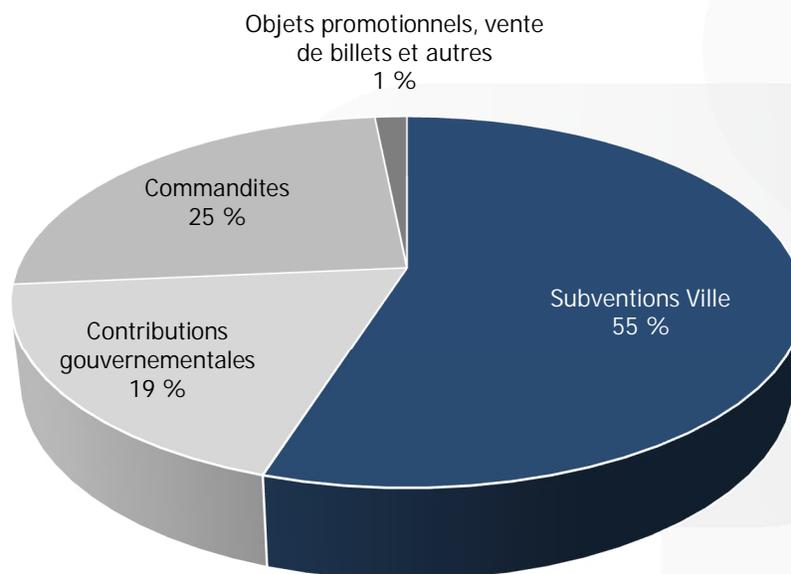
## Gestion des événements

### Par la Corporation

3.73 La planification de la programmation de la Corporation s'est déroulée principalement en 2021 et en 2022. En concordance avec des exigences du protocole d'entente, elle a mené des consultations à l'été 2021 auprès de citoyens, de groupes et d'organismes de Terrebonne pour guider les sélections d'activités à organiser.

3.74 Dès octobre 2021, une programmation préliminaire a été établie. Elle ciblait à haut niveau la composition des Festivités, dont le nombre d'événements Signature, d'événements de quartier et de projets citoyens. Un budget global a également été estimé et mis à jour au fur et à mesure de l'avancement de l'organisation des événements. Les sources de revenus ont été identifiées, et des cibles ont notamment été établies pour la sollicitation de commandites. La figure ci-dessous présente la répartition des revenus de la Corporation pour l'ensemble de ses activités de 2020 à 2024 qui se sont élevés à 6,6 millions de dollars.

Figure 3.2 Source de financement



Source : Les données proviennent des états financiers audités et d'autres documents financiers non audités de la Corporation.

3.75 La Ville a été la principale source avec un soutien financier de 3,7 millions de dollars, ce qui représente 55 % des revenus de la Corporation. Les contributions gouvernementales et les revenus de commandites à la hauteur de 2,9 millions de dollars ont également été des sources importantes. Dans une moindre mesure,

la vente de billets pour certains événements et d'objets promotionnels a aussi généré des revenus.

3.76 La Corporation a planifié et suivi la réalisation de chaque événement de sa programmation de façon détaillée. Nous avons sélectionné deux des neuf événements Signature qu'elle a réalisés afin d'en apprécier la démarche, soit **La Grande fête d'ouverture** et **Mémoires vivantes – Le Grand bal**. Somme toute, les mesures en place pour assurer leur gestion étaient appropriées. Les faits saillants de ces événements sont présentés dans le tableau ci-dessous.



Tableau 3.2 Deux événements réalisés par la Corporation

	<b>La Grande fête d'ouverture</b>	<b>Mémoires vivantes – Le Grand bal</b>
Date	28 et 29 janvier 2023	21 octobre 2023
Lieu	Île-des-Moulins	Club de golf Le Mirage
Prix	Gratuit	1 billet pour 230 \$ 2 billets et plus : 200 \$ ch.
Budget	220 000 \$	150 000 \$
Coût réel	250 175 \$	136 600 \$
Participation estimée	10 000 personnes	280 personnes
Participation réelle	11 000 personnes	296 billets distribués 281 présences

Source : Les données non auditées proviennent des renseignements obtenus de la Corporation.

3.77 **La Grande fête d'ouverture** regroupait différentes activités extérieures pour se réunir en famille ou entre amis, jouer, danser, manger et admirer les feux d'artifice. Les participants pouvaient aussi danser sur la musique de DJ à l'événement « Silence on danse ».

3.78 L'événement a eu un achalandage supérieur à ce qui était anticipé avec 1 000 participants de plus, ce qui, principalement, est grâce à la formule modifiée de « Silence on danse ».

- 3.79 Le coût de l'événement, composé notamment de frais de programmation, a excédé le budget de 14 %. Ce dépassement était principalement attribuable à des problèmes techniques d'un équipement qui a amené à modifier la formule de l'événement.
- 3.80 **Mémoires vivantes – Le Grand bal** perpétuait la tradition du 300<sup>e</sup> et du 325<sup>e</sup> anniversaire de la Ville où les convives pouvaient festoyer et partager l'histoire de la Ville. Le nombre de participants a été légèrement supérieur à ce qui était anticipé avec la distribution de 296 billets, soit 233 vendus et 63 offerts gratuitement aux familles et individus reconnus, aux membres du conseil d'administration et aux partenaires commanditaires en vertu de leur entente de commandites.
- 3.81 Le coût de l'événement, composé notamment de frais de programmation, a été inférieur de 9 % à ce qui avait été initialement projeté. Cette économie était attribuable à une gestion serrée des coûts par la Corporation, en collaboration avec le fournisseur responsable de la logistique et de la production de l'événement.
- 3.82 Pour ces deux événements, un canevas d'affaires a été établi. Il précisait plusieurs modalités, dont le public cible, les besoins en ressources et les moyens de communication de l'événement. Une fois l'événement tenu, les données réelles de ces modalités ont été consignées également à ce canevas.
- 3.83 Un cahier des charges résumait la logistique prévue pour chacun des événements comme le plan d'aménagement, l'horaire, les permis et les autorisations, les mesures de mitigation et le plan de contingences, le plan de sécurité, etc.
- 3.84 Sur le plan financier, un budget détaillé a été estimé pour les deux événements et ventilé par type de dépenses. La Corporation en a assuré le suivi et commenté les écarts. De plus, le système comptable de la Corporation a permis une comptabilité par événement en attribuant un numéro de projet, ce qui a facilité le suivi des coûts réels par événement. Mensuellement, un état des résultats maison a été produit et présenté au conseil d'administration. À l'aide des numéros de projet, il était possible d'apprécier sommairement l'évolution des coûts par projet.

! Mettre en perspective les cibles et les indicateurs avec les données réelles dans le bilan d'un événement permet d'apprécier les facteurs de réussite et ainsi d'enrichir le contenu.

3.85 De plus, un bilan a été élaboré pour les deux événements. Leur logistique y était abordée tout comme les enjeux relevés, les ressources présentes et le résultat des modalités établies au canevas de l'événement.

Pour ce dernier, il aurait toutefois été intéressant de mettre en perspective ce résultat avec les cibles qui étaient fixées et d'aborder ce qui a occasionné des écarts favorables ou défavorables afin de bien apprécier les facteurs qui en ont fait une réussite.

- 3.86 Par ailleurs, dans le cas de **Mémoires vivantes – Le Grand bal**, le fournisseur qui a assuré la logistique et la production de l'événement a également produit un bilan à la Corporation. Il s'agissait d'une mesure intéressante pour que la Corporation bénéficie de l'expérience de son fournisseur.

### Par la Ville

- 3.87 La planification de la programmation bonifiée s'est déroulée en 2022. À partir de la programmation des années précédentes, la DLVC a déterminé les bonifications à y apporter. Dans certains cas, il s'agissait d'activités ou de spectacles supplémentaires, et dans d'autres, de nouveaux événements. La DRCC a, quant à elle, établi un plan de communication en lien avec la programmation bonifiée. Elle y a prévu notamment des éléments spécifiques aux Festivités comme l'habillage aux couleurs du 350<sup>e</sup>.

- 3.88 Ensuite, chacune des directions de la Ville a réalisé une estimation budgétaire pour le temps consacré par les ressources et le matériel additionnel requis pour la programmation bonifiée, ce qui a constitué l'enveloppe budgétaire 2023 des Festivités sous la gouverne du coordonnateur du 350<sup>e</sup>. La Ville a établi comme base que toute dépense qui n'aurait pas été engagée dans une programmation courante était imputée à cette enveloppe budgétaire.

- 3.89 Une planification et un suivi de la réalisation de chacun des événements ont été réalisés par les directions dans leurs rôles respectifs.

- 3.90 La programmation bonifiée était constituée de deux événements importants qui étaient sous forme de festivals, soit **La Bordée** et **Pop ton été**. Nous avons sélectionné ces deux événements pour nous permettre d'apprécier la démarche de la Ville. Somme toute, les mesures en place pour assurer leur gestion étaient appropriées. Les faits saillants de ces événements sont présentés dans le tableau ci-dessous.



Tableau 3.3 Deux événements réalisés par la Ville

	<b>La Bordée</b>	<b>Pop ton été</b>
Date	5 au 26 février 2023	15 juillet au 26 août 2023
Lieu	Différents parcs de la Ville	Différents parcs de la Ville
Prix	Gratuit	Gratuit
Budget	437 762 \$	n.d.
Coût réel <sup>4</sup>	445 919 \$	1,2 million de dollars
Capacité maximale des sites	15 400 personnes	86 500 personnes
Participation réelle	9 400 personnes	59 430 personnes

Source : Les données non auditées proviennent des renseignements obtenus de la Ville.

3.91 **La Bordée** est née d'une volonté de célébrer en hiver le début d'une année de célébration pour le 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville. Ce festival proposait des événements d'envergure dans tous les secteurs de la Ville où les citoyens pouvaient composer avec des activités familiales, des spectacles et un feu d'artifice.

3.92 L'événement a attiré 9 400 personnes, soit 61 % de la capacité maximale des sites à accueillir des participants. Son coût réel est comparable à ce qui a été budgété avec un écart de 2 %.

3.93 **Pop ton été** marquait un nouveau tournant dans l'univers événementiel de la Ville. De nouveaux concepts proposaient des spectacles et des activités familiales, soit :

- La Virée extra : cet événement a eu lieu pendant l'été dans les parcs du secteur Terrebonne-Ouest, de Lachenaie et de La Plaine. Il a été composé d'un jeudi thématique, d'un grand spectacle le vendredi et d'une fête familiale le samedi;

<sup>4</sup> Coût de la programmation courante et des bonifications.

- Les Mardis dans ta cour : cet événement a eu lieu dans les quatre secteurs de la Ville. Il s'agissait d'une programmation musicale variée avec des artistes de renom bien de chez nous;
  - Les Jeudis au centre-ville : ces événements uniques ont été tenus au parc Saint-Sacrement;
  - Les Mixbus humour : cet événement a mis en prestation des humoristes de la relève et de renom sur le toit du Mixbus dans les parcs de la Ville;
  - Les Cinémas plein air : cet événement consistait en des projections en plein air de films dans plusieurs parcs de la Ville.
- 3.94 L'événement a attiré 59 430 festivaliers, soit 69 % de la capacité maximale prévue sur les sites. Le coût réel de l'événement s'est élevé à 1,2 million de dollars. Nous n'avons toutefois pas été en mesure de comparer ce coût au budget global de l'événement, puisque cette information n'était pas disponible pour l'ensemble des directions dans les divers documents consultés, et la Ville n'a pas été en mesure de nous fournir l'information.
- 3.95 La DLVC a été la principale responsable de la logistique de ces deux événements. Par exemple, elle a réalisé la conception et l'organisation des activités comme l'animation et les spectacles. Elle a également assuré la gestion de l'offre alimentaire sur les sites et des équipements requis pour les événements. Un guide de l'événement permettant d'encadrer sa logistique a été produit pour **La Bordée** et **Pop ton été**. Un suivi a été assuré dans un fichier qui détaillait les dates et les coûts estimés par type de dépenses pour la direction. Le fichier a ensuite été mis à jour pour suivre les coûts réels.
- 3.96 Relativement à la promotion des deux événements, la DRCC a préparé un plan de communication. Ce plan résumait les objectifs communicationnels, les cibles et les indicateurs. Par exemple, des cibles ont été établies concernant un nombre minimal de visites sur les pages web des événements. Il résumait également diverses modalités des événements comme le public cible et la stratégie de communication choisie. La DRCC a aussi produit une estimation des coûts relative à son plan de communication pour chacun des événements. Un bilan communicationnel a également été produit pour chacun des événements. Il mesurait le résultat obtenu.
- 3.97 Quant aux autres directions de la Ville, elles ont pris en charge divers éléments des événements dans le cadre de leurs fonctions respectives. Par exemple, les ressources de la direction des travaux publics ont contribué au montage et au démontage des équipements de l'événement.

- 3.98 Les rencontres du comité stratégique ont permis la mise en commun de leurs travaux pour en assurer la coordination, et celles du comité technique ont permis d'en faire le suivi en continu lors de leur réalisation. Une équipe Teams a été utilisée pour l'organisation transversale des Festivités, ce qui a permis de documenter la logistique de l'événement et d'assurer une communication efficace de celle-ci aux parties prenantes. Les intervenants ont également fait l'usage de l'espace de travail partagé « Monday » pour gérer la coordination des tâches.
- 3.99 Sur le plan financier, les coûts relatifs aux bonifications de la programmation courante ont été imputés à l'enveloppe budgétaire du coordonnateur du 350<sup>e</sup>. Quant à ceux liés à la programmation courante, ils ont été intégrés dans le budget respectif de chacune des directions. Un suivi budgétaire a par la suite été réalisé par chacune des directions et le coordonnateur du 350<sup>e</sup>. Le système financier ne permet toutefois pas de déterminer l'ensemble des budgets et des coûts réels des directions et des bonifications pour un événement précis comme **La Bordée** et **Pop ton été**. Pour ce faire, une compilation manuelle est requise, et chacune des directions doit se prêter à l'exercice d'identifier les données, ce qui est un processus fastidieux.
- 3.100 La DLVC prévoit intégrer, dans le système financier, des mesures qui faciliteront l'extraction des budgets et des coûts réels de sa direction par événement. Il serait avantageux d'étendre cette initiative à l'ensemble des directions. Cet exercice permettrait de maximiser les efforts dans la compilation des données, mais également d'avoir plus aisément le portrait global pour supporter les décisions dans la gestion d'un événement.

! Implanter une comptabilité par événement est avantageux pour maximiser les efforts dans la planification et le suivi des coûts ainsi que pour leur mise en perspective dans le bilan de l'événement.

3.101 Pour chaque événement, un rapport a été rédigé avec les commentaires de toutes les directions. Un bilan a aussi été élaboré. Il abordait sommairement les activités réalisées, les constats et les enjeux relevés ainsi que les recommandations pour la tenue des prochains événements. Les coûts relatifs à l'événement y étaient également consignés. Néanmoins, le

niveau de détail ne permettait pas d'apprécier globalement la provenance d'écarts budgétaires importants et les éléments qui les expliquent, ce qui aurait été pertinent.

3.102 Tout comme pour l'ensemble des Festivités, il aurait été intéressant de faire ressortir au bilan des événements les facteurs qui étaient déterminants à leur succès à l'aide de quelques indicateurs et cibles particuliers à chacun des

événements. Leur documentation centralisée dans un document est précieuse pour en conserver la connaissance au sein de la Ville.

3.103 **Recommandation 2023-3-5** : Nous recommandons à la Ville de mettre en place une comptabilité par événement qui permet d'avoir une vue d'ensemble des coûts budgétés et réels pour toutes les directions.

## Adjudication de contrats et approbation des dépenses

3.104 Dans le cadre de nos travaux, nous avons apprécié les processus en place relativement aux dépenses de la Corporation et de la Ville. Nous nous sommes intéressés en particulier à l'adjudication des contrats et à l'approbation des dépenses relatives aux Festivités.

### Par la Corporation

3.105 À la Corporation, deux politiques guident les processus relatifs aux dépenses engagées, soit :

- la Politique d'approvisionnement : cette politique vise à établir les règles à respecter pour obtenir des biens et des services. La politique prévoit aussi des paliers d'approbation;
- la Politique sur les frais de déplacement et autres frais : cette politique vise à encadrer l'autorisation et le remboursement des dépenses effectuées lors de déplacement, de représentation et de réception dans le respect d'une saine gestion.

3.106 Tant la Politique d'approvisionnement que la Politique sur les frais de déplacement et autres frais prévoient des mécanismes appropriés.

3.107 Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné huit dépenses afin d'apprécier le processus d'approbation en place. Notre échantillon était composé d'achats de biens et de services pour les événements **La Grande fête d'ouverture** et **Mémoires vivantes – Le Grand bal** et de frais de représentation. Bien que le total de ces derniers de 2020 à 2024 totalisait environ 25 000 \$, soit moins de 1 % de l'ensemble des dépenses de la Corporation, notre sélection permettait d'apprécier l'application des mesures prévues à la Politique sur les frais de déplacement et autres frais. Ces travaux nous ont permis de constater que des exigences prévues aux politiques de la Corporation n'ont pas été appliquées.

3.108 L'une des dépenses examinées était un contrat pour la logistique et la production d'un événement. Pour l'adjudication de ce contrat, une demande de soumission

sur invitation a été effectuée. La soumission retenue était composée d'un montant de base et d'un budget pour l'événement qui devait être soumis ultérieurement.

3.109 La LCV prévoit le mode de passation de contrats en fonction des paliers. Ces paliers ont été reflétés à la Politique d'approvisionnement de la Corporation comme suit :

- 121 200 \$ et plus : appel d'offres public;
- 25 000 \$ à 121 200 \$ : soumission sur invitation.

! L'interprétation des règles d'adjudication de contrats peut être complexe; il serait pertinent d'évaluer comment la Ville peut accompagner les organismes auxquels elle offre un soutien et qui y sont assujettis.

3.110 Pour la dépense examinée, il s'est avéré que le prix global du contrat, une fois le budget estimé, était supérieur à 121 200 \$. Dans un tel contexte, la Corporation aurait dû se questionner dans son analyse sur le mode d'adjudication choisi et procéder à un appel d'offres public. De plus, bien que le montant de

base ait été approuvé par le conseil d'administration, la totalité du contrat, y compris le budget, aurait également dû être approuvée.

3.111 Selon le protocole d'entente intervenu avec la Ville, la Corporation devait se doter d'une politique d'achat et de mécanismes permettant d'obtenir des prix compétitifs pour l'adjudication des contrats, ce qu'elle a fait avec sa Politique d'approvisionnement qu'elle a adoptée en mars 2021. Au début de 2023, la Ville a examiné cette politique et a suggéré des modifications. Néanmoins, l'application des exigences relatives à l'adjudication de contrats selon la LCV peut être complexe. Il serait pertinent que la Ville détermine et mette en place des mesures pour accompagner les organismes mandataires auxquels elle offre un soutien et qui y sont assujettis.

3.112 Par ailleurs, la documentation des autres dépenses examinées n'était pas toujours suffisante. Notamment, pour les dépenses de représentation examinées, le formulaire électronique ne comprenait pas une brève description des motifs et le nom des personnes concernées comme il était prévu à la Politique sur les frais de déplacement et autres frais. Ces éléments n'ont également pas été documentés à même les factures. Cette façon de faire ne reflète pas les bonnes pratiques, d'autant plus que, à sa dissolution, la connaissance de ces justificatifs ne sera ainsi pas conservée.

## Par la Ville

- 3.113 Du côté de la Ville, nous avons choisi huit dépenses qui touchaient les bonifications des Festivités. Selon le processus prévu par la Ville, les dépenses sont approuvées en fonction de la délégation de pouvoirs en vigueur. Un palier supplémentaire est également prévu où l'approbation du coordonnateur du 350<sup>e</sup> était requise dans les postes budgétaires spécifiques aux Festivités.
- 3.114 Lors de nos travaux, toutes les pièces justificatives étaient présentes en appui dans le système financier de la Ville et démontraient que les paliers d'autorisation étaient respectés. Les pièces permettaient également d'identifier à quel événement était rattachée la dépense.
- 3.115 Il a également été possible d'y retracer l'autorisation du coordonnateur du 350<sup>e</sup>. L'examen de la dépense par ce dernier, en plus des pièces jointes au système, s'appuyait sur sa connaissance de la programmation courante et des bonifications discutées dans les comités stratégiques et techniques. De plus, il communiquait régulièrement avec la DLVC ou la direction de l'administration et des finances pour obtenir des précisions.
- 3.116 Nous avons également choisi quatre dépenses relatives à la programmation courante de la Ville, qui faisait partie des Festivités. Nos travaux nous ont permis de constater que plusieurs pièces justificatives étaient présentes en appui dans le système financier de la Ville et démontraient que les paliers d'autorisation étaient respectés.
- 3.117 **Recommandation 2023-3-6** : Nous recommandons à la Ville de déterminer et de mettre en place des mesures pour accompagner les organismes auxquels elle offre un soutien et qui sont assujettis à la LCV en matière d'adjudication de contrat.

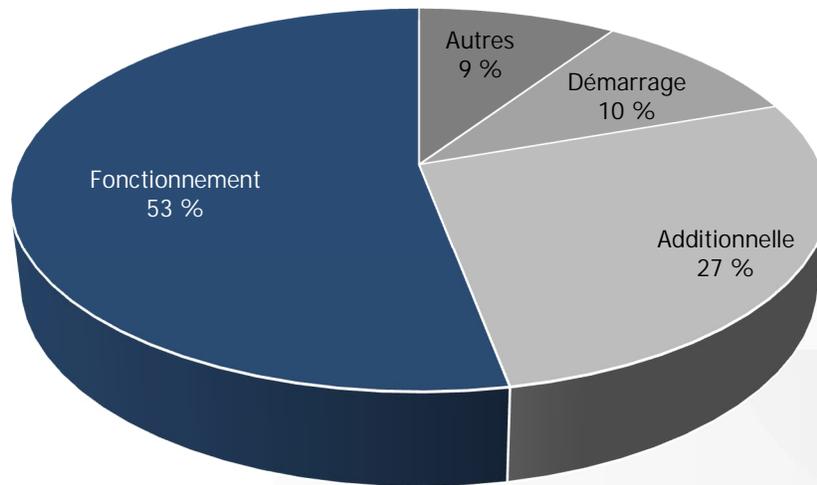
## Suivi de l'aide versée en vertu du protocole d'entente

- 3.118 Le suivi du protocole d'entente est nécessaire afin de s'assurer que les exigences sont respectées, que les conditions préalables au versement de l'aide financière ont été remplies et que les sommes ont été utilisées aux fins prévues. En plus du protocole d'entente, la Politique de gouvernance des organismes mandataires comporte plusieurs exigences auxquelles la Corporation doit aussi se conformer dans la conduite de ses activités ou afin d'obtenir l'aide financière prévue. Afin de démontrer ce suivi, la documentation des analyses et des approbations effectuées est fondamentale.
- 3.119 Nous avons obtenu le fichier utilisé par la Ville pour le suivi des exigences à respecter par la Corporation. Il reprend celles du protocole d'entente et de la

Politique de gouvernance des organismes mandataires où chacune d'elles peut être commentée et être liée aux pièces justificatives obtenues. À l'examen de ce fichier, nous avons constaté qu'il n'était pas à jour. Certaines exigences portaient le statut « à valider », bien que les actions pour y répondre s'étaient déjà déroulées.

3.120 Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes attardés aux exigences à respecter préalablement au versement de l'aide financière à la Corporation. La figure ci-dessous illustre la répartition du soutien financier qui a été versé de 2020 à 2024.

Figure 3.3 Répartition de l'aide versée à la Corporation de 2020 à 2024



Source : Selon les renseignements obtenus à la lecture des procès-verbaux et à l'extraction de données non auditées du système financier de la Ville.

### Démarrage

3.121 L'aide versée en 2020 et 2021 au montant de 372 685 \$ pour le démarrage des activités de la Corporation nouvellement créée n'était pas assujettie à des exigences particulières selon le protocole d'entente. Selon nos travaux, les versements ont été effectués conformément aux modalités prévues.

### Fonctionnement

3.122 En ce qui a trait à l'aide pour le fonctionnement de ses activités, celle-ci était établie selon le budget et le nombre de ressources déterminées par la Ville. Ainsi, le versement était conditionnel à l'approbation des prévisions budgétaires de la

Corporation pour les années 2022 et 2023 et du bilan des activités de l'année précédente.

3.123 Pour 2022, le paiement de l'aide versée à la Corporation s'est effectué en deux versements, soit un premier montant de 420 000 \$ et un autre de 140 000 \$. Le dossier décisionnel à l'appui de la décision du conseil municipal résumait les éléments les justifiant. Néanmoins, pour le premier versement, il ne comprenait pas en pièce jointe les prévisions budgétaires de la Corporation approuvées, laquelle approbation était conditionnelle au versement. Cette information aurait été pertinente pour documenter le fil décisionnel. De plus, bien que nos travaux nous permettent de constater que ces prévisions ont été discutées, nous n'avons pas retracé d'approbation formelle documentée.

3.124 L'aide d'une somme de 1 107 580 \$ versée en 2023 a été approuvée par le conseil municipal simultanément avec celle versée aux autres organismes soutenus par la Ville. À l'examen du dossier décisionnel qui l'accompagnait, nous n'avons pas retracé une

description des éléments qui justifiaient ce montant. Également, le dossier ne contenait pas en pièce jointe les prévisions budgétaires sur lesquelles cette somme a été déterminée. Cependant, ces prévisions nous ont été fournies par la Ville et nous avons pu observer qu'elles concordent.

! Les dossiers décisionnels doivent permettre d'apprécier clairement avec les pièces justificatives en annexe que les exigences préalables au versement de l'aide prévues au protocole d'entente de l'organisme soient respectées.

3.125 Lorsque le versement de l'aide financière est conditionnel à l'approbation de livrables, il est pertinent qu'un résumé de l'analyse de ces livrables ainsi que les pièces et les justificatifs en appui soient documentés au sommaire décisionnel pour la prise de décision.

3.126 L'aide d'une somme de 263 000 \$ pour l'année 2024 a été approuvée par le conseil municipal en janvier 2024. Cette aide n'était pas prévue au protocole d'entente et ne comportait donc pas d'exigence préalable à respecter avant son versement.

## Autres

3.127 Une aide financière compensatoire de 42 000 \$ a été versée en 2021 relativement aux activités de communications. La Ville a également payé à la Corporation un montant de 300 000 \$ en 2023, représentant une participation pour l'activité Symphonie des Fleurs. Ces versements étaient appuyés d'une résolution du conseil municipal et ils n'étaient pas sujets à des conditions, puisqu'ils n'étaient pas prévus au protocole d'entente.

## Additionnelle

3.128 Le protocole prévoyait un soutien financier additionnel de 1 million de dollars en 2023 de la part de la Ville conditionnellement à :

- l’approbation de sa programmation;
- l’approbation de ses prévisions budgétaires;
- l’atteinte d’un objectif de financement de 500 000 \$ en commandites.

3.129 Ce soutien financier a été effectué en trois versements, dont le premier était une avance de 360 000 \$ approuvée en mars 2022 pour permettre de réserver certains fournisseurs pour les événements. L’avance se basait sur les engagements de commandites qui étaient estimés à l’époque à la hauteur de 553 500 \$, soit supérieure à l’objectif qui était fixé. À l’examen des pièces fournies à la Ville pour supporter cette estimation, des commandites d’une valeur de 123 000 \$ provenaient d’ententes fermes et signées.

3.130 Pour les deux autres versements totalisant 640 000 \$ et effectués en février et en mai 2023, nous n’avons pas été en mesure de retracer une approbation du conseil ni un dossier décisionnel documentant l’atteinte des objectifs de financement par commandites. Dans les faits, selon les documents obtenus de la Corporation, cet objectif a été largement dépassé.

! Le suivi des exigences d’un protocole d’entente doit être bien documenté et être arrimé aux dossiers décisionnels pour le versement de l’aide.

3.131 Néanmoins, il est important que les éléments probants pertinents soient consignés au dossier décisionnel d’un versement pour démontrer que les conditions prévues au protocole d’entente ont été respectées et ainsi en conserver l’historique. Il est également

important que le suivi de ces exigences soit bien documenté au dossier de l’organisme, y compris les approbations; ceci en favorise l’arrimage avec le dossier décisionnel.

3.132 Recommandation 2023-3-7 : Nous recommandons à la Ville que le suivi des exigences préalables au versement d’un soutien financier soit documenté au dossier de l’organisme, y compris l’approbation des livrables pour ces exigences.

3.133 Recommandation 2023-3-8 : Nous recommandons à la Ville de s’assurer que le dossier décisionnel des instances documente les exigences à respecter préalablement au versement du soutien financier et, si elles sont respectées, avec les pièces à l’appui.

## Annexe 1 Objectif et critères

### Objectif

S'assurer que les festivités du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville font l'objet d'une planification et d'un suivi appropriés et que les fonds publics sont utilisés aux fins prévues.

### Critères

1. Les rôles et les responsabilités des parties sont clairement définis, communiqués et appliqués.
2. Les festivités du 350<sup>e</sup> anniversaire et leurs coûts sont planifiés et suivis en fonction d'orientations.
3. Des mécanismes sont en place pour communiquer aux parties prenantes clés l'avancement, les coûts et la performance des activités du 350<sup>e</sup> anniversaire.
4. Les modalités du protocole d'entente intervenu entre la Corporation et la Ville sont suivies et respectées.

## Annexe 2 Sommaire des recommandations

Numéro	Recommandations
2023-3-1	Nous recommandons à la Ville de déterminer et de formaliser les rôles et les responsabilités de tous les intervenants dans la gestion de sa programmation courante et de grands événements.
2023-3-2	Nous recommandons à la Ville de s'assurer que la délimitation des rôles et des responsabilités des organismes mandataires couvre l'ensemble des exigences importantes auxquelles ils doivent se conformer.
2023-3-3	Nous recommandons à la Ville de définir en planification des cibles et des indicateurs globaux pour mesurer le succès de la programmation courante et des grands événements, de les suivre et d'en faire une reddition de comptes aux parties prenantes pertinentes.
2023-3-4	Nous recommandons à la Ville, en partenariat avec les collaborateurs, de réaliser et de documenter un bilan de l'ensemble des Festivités ainsi que de cibler les améliorations requises à ses processus existants.
2023-3-5	Nous recommandons à la Ville de mettre en place une comptabilité par événement qui permet d'avoir une vue d'ensemble des coûts budgétés et réels pour toutes les directions.
2023-3-6	Nous recommandons à la Ville de déterminer et de mettre en place des mesures pour accompagner les organismes auxquels elle offre un soutien et qui sont assujettis à la LCV en matière d'adjudication de contrat.
2023-3-7	Nous recommandons à la Ville que le suivi des exigences préalables au versement d'un soutien financier soit documenté au dossier de l'organisme, y compris l'approbation des livrables pour ces exigences.
2023-3-8	Nous recommandons à la Ville de s'assurer que le dossier décisionnel des instances documente les exigences à respecter préalablement au versement du soutien financier et, si elles sont respectées, avec les pièces à l'appui.



# 4

CHAPITRE 4  
AUDIT DE PERFORMANCE

Gestion de la relève des postes  
stratégiques ou à haute  
vulnérabilité



# CHAPITRE 4 GESTION DE LA RELÈVE DES POSTES STRATÉGIQUES OU À HAUTE VULNÉRABILITÉ

## Faits saillants

### Contexte

À la Ville, 1 049 employés équivalents temps complet s'activent à offrir aux citoyens un milieu de vie harmonieux et durable avec des services qui répondent à leurs attentes et à leurs besoins. Ils constituent l'un des actifs les plus importants de la Ville pour mener à bien sa mission. Au cours des cinq dernières années, ses effectifs ont connu une augmentation nette de 13 %, soit l'équivalent de 119 employés équivalents temps complet. Cette période a été marquée par 316 départs à la retraite ou pour d'autres motifs, représentant environ 30 % des effectifs.

Au Québec, les dernières années ont été plus difficiles pour recruter des ressources dans certains domaines, et les retenir. En outre, l'adéquation entre celles disponibles et les compétences recherchées pour un poste stratégique ou à haute vulnérabilité n'est pas toujours garantie. La Ville n'échappe pas à ces défis. Des postes peuvent alors demeurer vacants ou s'avérer difficiles à pourvoir.

Avoir en place un processus de gestion de la relève pour les postes stratégiques ou à haute vulnérabilité permet de susciter une culture d'anticipation et ainsi être proactif vis-à-vis des enjeux qui peuvent se concrétiser au sein de la Ville, particulièrement pour ces postes.

### Objectif

Cet audit visait à s'assurer que la Ville a mis en place un processus pour gérer la relève des postes stratégiques ou à haute vulnérabilité dans l'éventualité où un de ces postes devrait être pourvu.

### Résultats

Dans le cadre de sa planification quinquennale 2023-2027, la Ville a brossé un premier portrait des postes stratégiques ou à haute vulnérabilité et des mesures à mettre en place pour atténuer les risques qui y sont rattachés. Il ne s'agit toutefois pas d'un processus complet de gestion de la relève de ces postes sur lequel les gestionnaires peuvent s'appuyer. Les efforts devront se poursuivre au-delà de l'exercice réalisé afin

que les mesures appropriées soient mises en œuvre pour assurer la relève de ces postes.

## Commentaires de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises par la Vérificatrice générale dans ce rapport et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan d'action élaboré par la Direction des ressources humaines tout en tenant compte de la disponibilité de ses ressources organisationnelles ainsi que de sa capacité opérationnelle et financière. »

# TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants	53
Contexte	56
Portrait des effectifs	56
Processus de gestion de la relève d'un poste clé	57
Initiatives touchant la gestion de la relève	58
Rôles et responsabilités	59
Objectif et portée de l'audit	60
Résultats de l'audit	61
Conclusion	61
Identifier les postes clés	62
Déterminer les compétences requises pour les postes clés et cibler les candidats potentiels	66
Élaborer le plan de relève	68
Suivi et reddition de comptes	69
Orientations et responsabilisation	71
Annexe 1 Objectif et critères	73
Annexe 2 Sommaire des recommandations	74

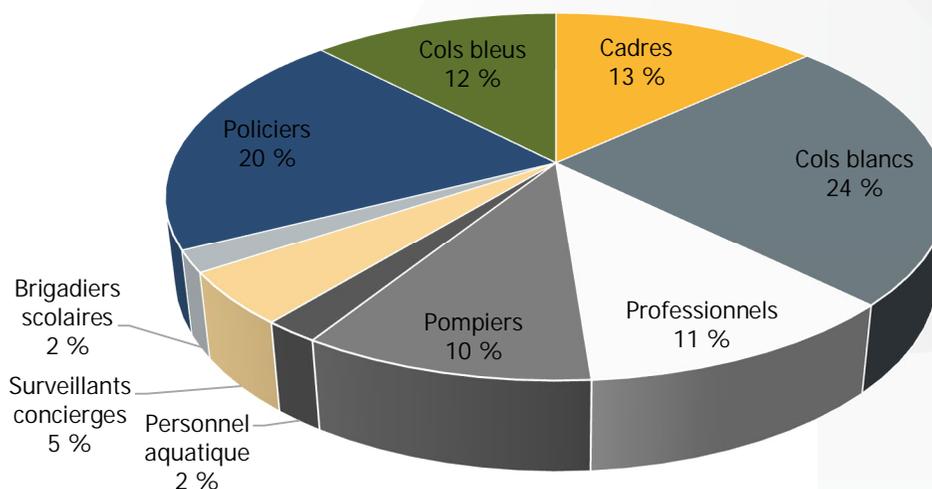
## Contexte

- 4.1 Au Québec, l'intérêt à l'endroit de la relève s'est accentué au cours des dernières années, puisque le nombre de personnes qui quittent le marché du travail pour prendre leur retraite s'accélère. En 2021, l'Institut du Québec rapportait que, pour 100 personnes âgées de 55 à 64 ans, il n'y en a que 83 qui sont âgées de 20 à 29 ans.
- 4.2 Jumelé à une rareté des compétences dans certains secteurs d'emploi, à des changements technologiques et à une vision de l'emploi qui évolue avec les générations, ce contexte peut complexifier le processus de dotation pour des postes stratégiques ou à haute vulnérabilité (les « postes clés »). En outre, l'adéquation entre la disponibilité des candidats et les compétences recherchées pour un poste clé n'est pas toujours garantie. Des postes peuvent alors demeurer vacants ou s'avérer difficiles à pourvoir.

## Portrait des effectifs

- 4.3 À la Ville, 1 049 employés équivalents temps complet<sup>5</sup> (un « employé ») s'activent à offrir aux citoyens un milieu de vie harmonieux et durable avec des services qui répondent à leurs attentes et à leurs besoins. Ces employés constituent un des actifs les plus importants de la Ville pour mener à bien sa mission. Ils sont répartis dans diverses catégories d'emploi comme le présente la figure ci-dessous.

Figure 4.1 Répartition des effectifs en 2023 par catégories d'emplois



Source : Données provenant du budget 2024 adopté par la Ville.

<sup>5</sup> Dans ce rapport, un employé fait référence à un équivalent temps complet, le temps de travail d'un employé à temps plein pour une année complète.

- 4.4 Sur le plan financier, la masse salariale de la Ville s'est élevée, en 2023, à 126 millions de dollars, incluant les charges sociales. Cette masse représente la dépense la plus importante de la Ville et, depuis 2012, elle constitue plus de 40 % de cette charge.
- 4.5 Entre 2019 et 2023, les effectifs de la Ville ont connu une augmentation nette de 119 employés, soit 13 %. Cette période a été marquée par 316 départs à la retraite et pour d'autres motifs, soit 30 % des effectifs.
- 4.6 La Ville estime que, dans les cinq prochaines années, soit de 2024 à 2028, 164 employés seront admissibles à la retraite, ce qui représente des départs potentiels ou confirmés d'environ 16 % de ses effectifs. Les catégories des cols blancs, des cols bleus et des policiers comportent une proportion plus importante d'employés admissibles à la retraite.

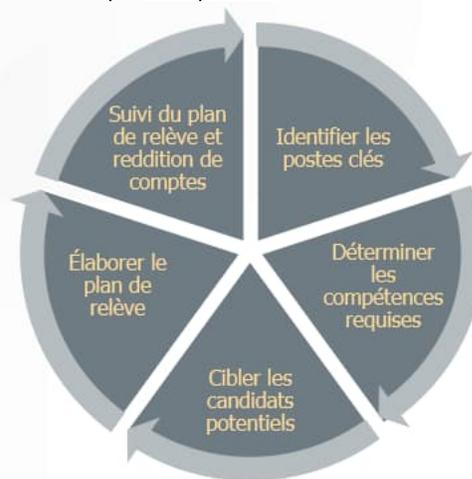
### Processus de gestion de la relève d'un poste clé

4.7 Lorsqu'un poste clé devient vacant, il peut y avoir non seulement des perturbations dans la qualité et la continuité des services offerts, mais également une perte de compétences et de connaissances organisationnelles. Une gestion efficace de la relève permet de mettre en place une stratégie afin de favoriser le transfert de connaissances au successeur et ainsi atténuer les risques liés au poste clé devenu vacant.

4.8 La figure ci-contre illustre en cinq étapes un exemple de processus pour la gestion de la relève.

4.9 Dans un premier temps, les postes clés sont identifiés. À l'aide de données quantitatives et qualitatives, chaque gestionnaire brosse le portrait de sa main-d'œuvre. Il identifie les postes essentiels pour mener à bien ses orientations stratégiques en tenant compte de ses besoins futurs. Pour ces postes, il détermine les compétences requises et détecte également les risques et les vulnérabilités qui y sont rattachés. Par exemple, un poste peut exiger un transfert de connaissances

Figure 4.2 Exemple de processus de gestion de la relève pour un poste clé



Source : Préparé par le Bureau et inspiré par les bonnes pratiques préconisées par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

avant le départ de la ressource en place ou être difficile à pourvoir dans le contexte du marché.

4.10 En fonction de cette analyse, le gestionnaire évalue s'il y a des candidats potentiels à la relève. L'écart entre les compétences recherchées et celles des candidats disponibles ainsi que les risques et les vulnérabilités identifiés permettra d'établir les mesures à mettre en place. Il s'agit souvent d'une combinaison de mesures, qui peuvent consister, par exemple, en :

- de la formation et du développement de compétences;
- du transfert de connaissances;
- de l'organisation du travail comme la documentation de procédures;
- du déploiement de mesures d'attractions de nouveaux candidats;
- de l'implantation de mesures de fidélisation et de rétention.

4.11 Les mesures identifiées sont ensuite priorisées et intégrées dans un plan de gestion de la relève des postes clés. La mise en œuvre de ce plan sera ensuite suivie à l'aide d'indicateurs, et une reddition de comptes sera effectuée auprès des parties prenantes pertinentes.

## Initiatives touchant la gestion de la relève

4.12 En 2019, la Ville a établi un premier plan quinquennal de la main-d'œuvre (le « PQMO ») pour la période 2020-2024. Ce plan avait pour objectifs de :

- prévoir l'évolution des effectifs qui était en croissance;
- diminuer la valeur relative de la masse salariale dans le budget de la Ville comparativement à ses dépenses de fonctionnement.

4.13 Plusieurs mesures ont été ainsi prévues pour atteindre ces objectifs, notamment :

- la stabilisation du nombre d'employés équivalents temps complet, au lieu de créer des postes supplémentaires;
- l'analyse de la possibilité d'abolir un poste vacant ou de le transformer pour répondre à de nouveaux besoins lors de départs à la retraite;
- la création d'un nombre de postes équivalant au nombre de postes abolis.

- 4.14 Bien que l'exercice n'abordait pas la gestion de la relève, il a permis de recueillir des données sur la main-d'œuvre, notamment sur l'évolution des effectifs et des départs entre 2013 et 2018 ainsi que ceux anticipés de 2019 à 2023.
- 4.15 En 2020, dans le cadre de la gestion de la pandémie, la Ville a réalisé un exercice pour s'assurer de la continuité de ses services aux citoyens. Les directions de la Ville ont identifié :
- les services essentiels qu'elle devait continuer à offrir dans le contexte de la pandémie et le nombre d'employés minimal pour les maintenir;
  - les postes essentiels pour maintenir ces services, leur niveau de criticité et les mesures particulières pour atténuer les risques rattachés à la pandémie.
- 4.16 Cet exercice ne visait pas la gestion de la relève des postes clés en particulier. Néanmoins, certaines informations recueillies étaient toutefois intéressantes. Par exemple, les postes essentiels qui n'avaient pas de relève identifiée parmi les ressources internes et celles externes dans l'immédiat représentaient environ 3 % de ses effectifs.
- 4.17 Depuis 2023, la Ville procède à la mise à jour du PQMO pour la période 2023-2027. Cet exercice touche plus directement la gestion de la relève, bien qu'il ne soit pas destiné à cette fin. Il vise à minimiser les impacts organisationnels des changements de la main-d'œuvre et a donc pour objectifs de :
- clarifier les besoins et les prévisions de la main-d'œuvre;
  - planifier la main-d'œuvre des prochaines années et la consolider dans le budget;
  - réfléchir sur les postes clés et les moyens à mettre en œuvre pour atténuer les risques rattachés à ceux-ci.
- 4.18 Le résultat de l'analyse menée est présenté à la section « Identifier les postes clés » de notre rapport.

## Rôles et responsabilités

- 4.19 La gestion de la relève des postes clés requiert l'implication de plusieurs intervenants au sein de la Ville. Jusqu'ici, elle a fait partie des responsabilités générales des gestionnaires et de celles de la direction des ressources humaines (la « DRH »). Elle est ainsi fondée sur la responsabilisation de chaque gestionnaire.

- 4.20 Les directions s'assurent de disposer des ressources nécessaires en nombre et en compétences pour maintenir le niveau de services sous leurs responsabilités. Elles gèrent leurs ressources humaines en conformité avec les régimes de conditions de travail en vigueur et participent au processus d'embauche, d'accueil, d'intégration, d'évaluation du rendement, de formation et de développement ainsi que d'autres activités connexes. Dans le cadre du PQMO 2023-2027, les directions de la Ville sont responsables de présenter des données qui sont représentatives de leurs besoins et de respecter les approbations obtenues de la direction générale.
- 4.21 La DRH a pour mission de soutenir le développement de l'organisation et des membres du personnel. Elle est responsable de développer les outils du PQMO et d'accompagner les directions de la Ville dans les réflexions qu'elles ont menées au sujet des postes clés et des moyens à mettre en place pour mitiger les risques identifiés.
- 4.22 La direction générale s'assure de l'adéquation des besoins en ressources humaines avec les orientations et les contraintes budgétaires. Elle prend connaissance des données recueillies auprès des directions de la Ville pour le PQMO, les valide et discute des orientations futures. Elle s'assure également de l'arrimage des prévisions avec les demandes budgétaires.
- 4.23 Depuis 2022, la Commission de l'administration, des finances et des ressources humaines s'est vu confier la responsabilité du chantier sur la mobilisation et les besoins en main-d'œuvre. En 2023, le suivi de l'évolution de la masse salariale lui a également été confié.

## Objectif et portée de l'audit

- 4.24 En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé un audit de performance portant sur la gestion de la relève des postes clés de la Ville. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NMC 3001) émise par le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) soutenu par CPA Canada.
- 4.25 Le Bureau du vérificateur général applique la Norme canadienne de gestion de la qualité NCGQ 1 et, en conséquence, maintient un système exhaustif de contrôle de qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, il se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les

principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

- 4.26 Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville a mis en place un processus pour gérer la relève des postes clés dans l'éventualité où l'un de ces postes devrait être pourvu.
- 4.27 La responsabilité du vérificateur général de la Ville consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder nos conclusions et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés à l'annexe 1.
- 4.28 Également, les travaux portaient principalement sur la gestion de la relève exercée entre 2021 et 2024. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des activités ou des situations antérieures à cette période lorsqu'elles permettaient de comprendre le cheminement de la Ville dans le dossier. Nous avons terminé de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 16 mai 2024.
- 4.29 L'essentiel des travaux effectués dans le cadre de ce mandat est constitué de ce qui suit :
- entrevues et échanges avec les intervenants clés de la direction générale et de la DRH pour comprendre la gestion centrale exercée;
  - demandes d'information à des gestionnaires sur leurs initiatives en matière de relève;
  - analyses de l'ensemble de l'information recueillie, des diagnostics posés et des actions mises en œuvre.

## Résultats de l'audit

### Conclusion

- 4.30 Dans le cadre de sa planification quinquennale 2023-2027, la Ville a brossé un premier portrait de la vulnérabilité de ses postes clés. Il ne s'agit toutefois pas d'un processus complet de gestion de la relève sur lequel les gestionnaires peuvent s'appuyer.

- 4.31 La démarche devra être enrichie sur le plan de l'identification des postes clés. L'intégration de données pertinentes à la relève au système de gestion des ressources humaines faciliterait la collecte des données auprès des directions de la Ville et la disponibilité de l'information nécessaire à leur réflexion.
- 4.32 De plus, définir en amont des critères et une pondération pour déterminer les services, les processus, les projets et les rôles clés qui sont essentiels à l'organisation aiderait l'identification des postes clés et favoriserait un diagnostic cohérent des vulnérabilités à travers la Ville en donnant à ses directions une base de référence commune.
- 4.33 Les efforts devront également se poursuivre au-delà de l'exercice réalisé. Nous encourageons la Ville à élaborer un plan de relève en lien avec les postes clés et à déployer les mesures nécessaires au suivi de sa réalisation, à la mesure de ses résultats et à sa reddition de comptes aux parties prenantes pertinentes.
- 4.34 L'implication des gestionnaires étant un facteur de succès à la gestion de la relève, les objectifs et les résultats attendus de l'exercice devraient leur être communiqués. Un accompagnement devrait également être prévu afin qu'ils soient en mesure de bien accomplir leur rôle en matière de gestion de la relève des postes clés.



## Identifier les postes clés

### Portrait des besoins actuels et futurs

- 4.35 Brosser le portrait des besoins actuels et futurs en main-d'œuvre est une démarche essentielle. Elle permet aux intervenants de s'interroger sur les ressources et les compétences dont l'organisation aura besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques. Ce portrait peut servir de base pour identifier les postes clés dans l'organisation.
- 4.36 À la Ville, il y a deux processus qui servent à brosser ce portrait :
- dans le cadre du processus budgétaire annuel, les directions de la Ville établissent et communiquent leurs besoins en main-d'œuvre pour l'année suivante, de concert avec le budget de la masse salariale pour l'ensemble de leurs effectifs;
  - dans le cadre d'un exercice quinquennal pour planifier la main-d'œuvre, à l'issue duquel le PQMO est produit et suivi par l'ensemble de la Ville.

- 4.37 En ce qui a trait à l'exercice du PQMO 2023-2027, la DRH a fourni à chacune des directions de la Ville, en juillet 2023, des instructions et un fichier de travail à remplir afin de broser le portrait de sa main-d'œuvre pour les cinq prochaines années. Le fichier contenait la liste des postes, le nom de l'employé qui l'occupe et, pour celui-ci, si un départ à la retraite est confirmé ou peut potentiellement survenir d'ici 2027. Il contenait également la liste des postes vacants.
- 4.38 À l'aide de ce fichier, les directions de la Ville ont évalué les changements à venir en main-d'œuvre selon leurs besoins actuels et futurs. Ces changements peuvent consister par exemple en l'abolition, la création ou la transformation d'un poste.
- 4.39 Cette liste a été retravaillée en février 2024 afin de la présenter par type de poste. Ceci a permis d'avoir une meilleure vue d'ensemble du nombre de ressources attirées à un type de poste afin de poursuivre les analyses. Les données relatives au mouvement de personnel, comme les départs à la retraite, n'ont pas été rapatriées dans cette nouvelle liste.
- 4.40 L'information a été produite manuellement pour cet exercice. La Ville compte depuis le 23 octobre 2022 sur le système intégré de gestion des ressources humaines, notamment pour la paie et l'administration des employés. Les fonctionnalités pour permettre de collecter certaines données pertinentes à la gestion de la relève ne sont toutefois pas implantées. Jusqu'ici, les efforts se sont concentrés sur la paie et les fonctionnalités qui la supportent.
- 4.41 Il serait intéressant toutefois d'intégrer des données sur la relève dans le système pour rendre plus efficaces les suivis ainsi que les prochains exercices. Par exemple, les postes clés pourraient y être identifiés. Certaines informations complémentaires qui influencent la vulnérabilité d'un poste pourraient aussi être fournies, comme les taux d'absence et de maladie.
- 4.42 **Recommandation 2023-4-1** : Nous recommandons à la DRH de déterminer les données pertinentes à la gestion de la relève qui peuvent être intégrées au système de gestion des ressources humaines.

! L'intégration de données sur la relève au système de gestion des ressources humaines permettrait de gagner en efficacité dans les suivis et les prochains exercices.

## Postes clés

4.43 Toujours dans le cadre du PQMO 2023-2027, pour chaque poste présenté au fichier de travail de juillet 2023, les directions de la Ville ont évalué si :

- le titulaire du poste est le seul à avoir les connaissances pour exercer les tâches à l'interne;
- le poste est essentiel à la réalisation d'un processus clé;
- les procédures de travail du poste sont documentées;
- une relève est identifiée ou non dans l'immédiat ou à plus long terme parmi les ressources internes;
- le poste peut être doté à l'externe facilement.

4.44 À l'analyse des données recueillies, la Ville a constaté que les interprétations divergeaient d'une direction à l'autre sur la définition d'un poste clé. L'identification était parfois effectuée en fonction de l'employé et non selon la situation du poste.

4.45 En janvier 2024, la Ville a clarifié plusieurs termes afin de permettre aux gestionnaires de mieux identifier les postes clés dans le contexte de l'exercice. Les directions ont ensuite été accompagnées par la DRH dans la mise à jour de leur analyse à l'aide de la nouvelle liste produite en février 2024. Le résultat de l'exercice est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4.1 Sommaire des résultats de l'analyse des postes clés menée dans le cadre du PQMO 2023-2027

Nombre de postes stratégiques identifiés	21
Nombre de postes à haute vulnérabilité identifiés	3
Nombre de postes à risque moyen à élevé	11

Source : Les données non auditées proviennent des renseignements obtenus de la Ville.

4.46 La Ville a identifié 21 postes stratégiques au sein de la Ville, soit ceux qui ont une influence significative sur ses orientations. Pour ces postes, aucun n'a été identifié comme vulnérable ou à risque moyen à élevé.

- 4.47 Elle a également recensé trois postes à haute vulnérabilité, soit ceux :
- qui sont essentiels au bon fonctionnement de la Ville;
  - dont les connaissances ou les compétences sont détenues par peu de personnes et ne sont pas disponibles au sein de la Ville ou sur le marché;
  - qui sont essentiels à un processus, un projet d'envergure ou un rôle clé.
- 4.48 L'exercice a permis aussi de dénombrer 11 postes à risque moyen à élevé. Ils ont été recensés en raison de leur situation comme un départ imminent ou une expertise rare sur le marché. L'évaluation du niveau de risque tenait compte si des mesures d'atténuation étaient déjà en place concernant le poste.
- 4.49 L'exercice du PQMO 2023-2027 permet d'avoir un premier portrait des enjeux et des risques de relève auxquels fait face la Ville. Les éléments mentionnés ci-haut sont pertinents pour identifier un poste clé et pour apprécier à haut niveau les vulnérabilités de la main-d'œuvre en matière de relève. Néanmoins, les prochains exercices pourraient être bonifiés.
- 4.50 L'évaluation effectuée par la Ville s'est appuyée sur le caractère essentiel du poste relativement à un processus clé, un projet d'envergure ou un rôle clé. En février 2023, des rencontres formées de la direction générale, de la DRH et des gestionnaires des directions ont été tenues pour mettre en perspective les types de poste avec ces éléments.
- 4.51 L'interprétation de ces éléments peut varier d'une direction à l'autre. Elle est propre au niveau de services que chacune des directions s'est engagée à offrir et à ses objectifs. Établir des critères permet de guider l'identification des services, des processus, des projets et des rôles qui sont clés au sein des directions et pour l'ensemble de la Ville. Une pondération peut également être prévue pour évaluer leur niveau d'importance et les mettre en perspective avec les orientations stratégiques et les priorités de la Ville. Effectuer ce travail en amont de l'exercice à l'aide de critères et d'une pondération permet d'avoir une base de référence commune pour à la fois faciliter et favoriser un diagnostic cohérent des postes clés et des vulnérabilités en matière de relève à travers la Ville.

! Avoir une base de référence commune dans les réflexions facilite et favorise un diagnostic cohérent des postes clés et des vulnérabilités en matière de relève à travers la Ville.

4.52 Recommandation 2023-4-2 : Nous recommandons à la Ville de déterminer des critères et une pondération en amont pour identifier les services, les processus, les projets et les rôles qui sont clés au sein de la direction et de l'organisation.



## Déterminer les compétences requises pour les postes clés et cibler les candidats potentiels

4.53 Déterminer les compétences les plus importantes d'un poste clé permet de s'assurer qu'elles sont prises en compte dans l'identification d'un candidat à la relève à l'interne ou à l'externe, et qu'il est bien en adéquation avec celles-ci. Cela permet également de mieux cerner le niveau d'effort qui sera nécessaire pour que le candidat potentiel développe ces compétences et assure la relève. Ce niveau d'effort influence la vulnérabilité d'un poste clé si l'écart est grand ou s'il n'y a pas de relève identifiée.

! Les programmes de gestion d'appréciation de la contribution et de gestion de la performance peuvent contribuer à connaître les compétences essentielles qu'un candidat doit posséder pour un poste clé.

4.54 Dans le cadre de l'exercice du PQMO 2023-2027, les directions de la Ville ont évalué pour les postes clés si un candidat à la relève est disponible au sein des ressources internes, dans l'immédiat ou à plus long terme. Il y a toutefois peu d'information pour effectuer cette évaluation. Elles se sont appuyées, entre autres, sur leur connaissance générale des postes et de leurs effectifs.

4.55 Le programme d'appréciation de la contribution qui a récemment été mis en place en 2024 pourrait être utile à l'exercice. Destiné aux catégories d'employés cadres et professionnels, ce programme vise à :

- aligner les objectifs des ressources aux priorités organisationnelles pour optimiser la performance;
- mobiliser les ressources et miser sur le potentiel;
- apprécier la contribution individuelle des ressources et l'intégration des valeurs organisationnelles.

4.56 Un journal de bord est ainsi tenu pour chaque employé. Il permet de fixer annuellement des objectifs individuels, de constater les forces de l'employé, de cibler les besoins en développement pour le poste qu'il occupe et d'établir un plan de développement à cette fin pour l'employé.

- 4.57 De même, le programme de gestion de la performance pourrait aussi être utile à l'exercice. La Ville prévoit revoir ce programme à la fin de 2024. Destiné aux employés de catégories cols blancs et temps plein piscine, il vise à :
- préciser les objectifs et les attentes envers l'employé;
  - offrir une rétroaction et une reconnaissance aux employés sur leur contribution aux objectifs de leur direction et ceux de la Ville;
  - discuter du développement de l'employé dans le cadre de son travail : pistes d'amélioration et forces.
- 4.58 Le formulaire rempli pour chaque employé fixe annuellement la contribution et les compétences attendues pour le poste. Il permet également d'orienter les discussions de rétroaction sur les fiertés et les intérêts.
- 4.59 Bien que ces programmes ne soient pas précisément conçus pour la gestion de la relève, ils peuvent contribuer à connaître les compétences essentielles qu'un candidat doit posséder pour un poste clé.
- 4.60 L'arrimage de la réflexion sur les postes clés du PQMO et des programmes d'appréciation de la contribution et de gestion de la performance serait un atout considérable. Avoir le portrait de ces postes et des compétences requises donnerait l'occasion à la Ville d'être proactive à identifier si des candidats potentiels sont disponibles. Il permettrait également d'évaluer les besoins en formation et en développement pour ces postes clés sur un horizon de cinq ans.
- 4.61 **Recommandation 2023-4-3** : Nous recommandons à la Ville de mettre en place des mesures pour arrimer l'exercice de réflexion des postes clés du PQMO avec les programmes d'appréciation de la contribution et de gestion de la performance.



## Élaborer le plan de relève

4.62 L'étape suivante est l'identification des mesures qui permettront de réduire la vulnérabilité des postes clés. Dans le cadre du PQMO, un exercice à haut niveau a été réalisé pour cibler des mesures. Chacune des directions de la Ville a identifié les moyens à mettre en place pour faciliter la relève des postes clés, notamment :

- la documentation de procédures;
- les programmes de formation externes;
- le partage de connaissances par les pairs;
- un plan d'intégration dans le poste.

4.63 Cette identification a permis d'avoir un premier portrait des efforts à fournir pour atténuer des enjeux et des risques liés aux postes clés. Elle est toutefois sommaire, et les analyses devront être approfondies pour déterminer l'étendue de chacune de ces mesures. Selon les bonnes pratiques, ces mesures doivent être planifiées et complémentaires. À titre d'exemple, elles peuvent concerner le recrutement, la formation, le développement de compétence, la rémunération globale et le transfert des connaissances.

! Un plan de relève des postes clés permet d'avoir la vue d'ensemble des stratégies qui seront mises en œuvre pour répondre aux enjeux identifiés.

4.64 Les mesures identifiées devront ensuite être priorisées en fonction de leur impact sur les opérations et la prestation de services de la Ville. Un échéancier réaliste qui tient compte de la capacité devrait

également être établi. À terme, la Ville devra avoir en main un plan de relève des postes clés structuré qui donne la vue d'ensemble des stratégies identifiées et qui seront mises en place avec le soutien de la DRH. Avoir en place ce plan permet de susciter une culture d'anticipation et ainsi être proactif vis-à-vis des risques de relève qui peuvent se concrétiser au sein de la Ville.

4.65 Il convient de souligner que certaines initiatives touchant la relève sont actuellement en place à la Ville. Les sondages réalisés en 2018 et en 2021 ont révélé un taux de mobilisation des employés inférieur à la moyenne des entreprises canadiennes.

4.66 En réponse, la Ville a mis en place un parcours de développement du leadership destiné aux gestionnaires. Il est en concordance avec l'une des orientations de la planification stratégique 2021-2025. Composé de 11 modules, ce parcours vise à offrir de la formation pour assurer un plus grand niveau d'expertise et de

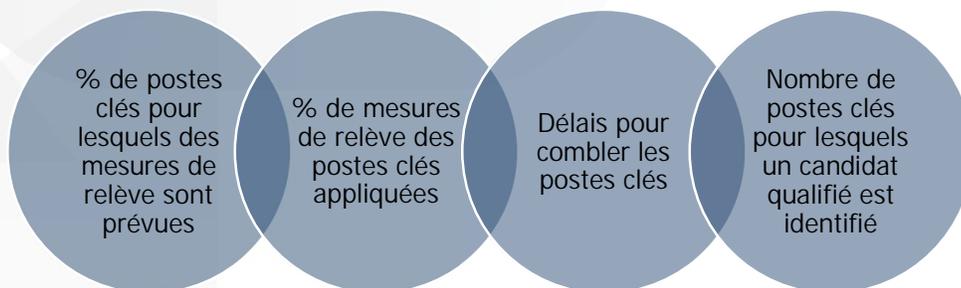
polyvalence des gestionnaires de la Ville. Sans cibler de candidats précis de relève pour les postes clés, puisqu'elle a une large portée, cette initiative contribue à renforcer les compétences de gestion, un élément majeur qui augmente le potentiel de relève.

- 4.67 Ce parcours est cependant de portée limitée pour atténuer les risques rattachés aux postes clés. Par exemple, ces postes peuvent exiger d'autres compétences que celle du leadership, compétences qui peuvent être essentielles à ce poste.
- 4.68 Des gestionnaires ont aussi posé des gestes pour réduire la vulnérabilité de leur direction à l'égard des postes qui sont jugés clés. Par exemple, certaines directions prévoient plus d'une ressource apte à assurer les fonctions de postes clés. D'autres réévaluent leurs besoins en fonction des priorités de la direction lorsqu'un poste est en dotation. D'autres ont conduit une analyse plus approfondie pour connaître les enjeux de relève, identifier les postes clés et cibler les mesures à prendre.
- 4.69 **Recommandation 2023-4-4** : Nous recommandons à la Ville de prioriser les mesures à mettre en œuvre pour répondre aux enjeux identifiés dans sa réflexion et d'établir un plan de relève pour les postes clés comprenant un budget et un échéancier déterminés.

## Suivi et reddition de comptes

- 4.70 La gestion de la relève des postes clés implique l'ensemble des directions de la Ville et peut faire appel à une panoplie de mesures. Pour s'assurer que les mesures sont appliquées et qu'elles demeurent appropriées dans l'objectif de réduire la vulnérabilité des postes clés, il est nécessaire d'en exercer un suivi à partir d'indicateurs pertinents et mesurables et d'en rendre compte. La figure ci-dessous présente des exemples d'indicateurs.

Figure 4.3 Indicateurs pertinents



Source : Préparé par le Bureau et inspiré par les bonnes pratiques préconisées par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

4.71 La reddition de comptes devrait permettre de répondre à différentes préoccupations, telles que :

- Est-ce que les postes clés ont été identifiés dans toutes les directions de la Ville?
- Est-ce que le potentiel de relève sur ces postes clés est identifié et est-il suffisant pour sécuriser la totalité des postes clés?
- Est-ce qu'un plan de développement des candidats pour assurer la relève à un poste clé est mis en œuvre et dans quelle mesure est-il appliqué?

! Le suivi à partir d'indicateurs pertinents et mesurables du plan de relève permet de s'assurer que les mesures sont appliquées et d'en rendre compte.

4.72 La Ville exerce un suivi pour le parcours de développement du leadership mentionné dans la section précédente, à partir d'indicateurs qu'elle s'est donnés. Elle a également prévu un questionnaire pour évaluer ses retombées. Quant aux diverses initiatives déployées par les gestionnaires dans leur direction, elles sont gérées de façon autonome. Elles ne font donc pas l'objet d'un suivi formel.

4.73 En l'absence d'un plan de relève des postes clés, elle ne dispose donc pas jusqu'ici d'une reddition de comptes avec une information structurée sur les besoins de relève, sur les mesures prises pour la constituer et la développer ainsi que sur les résultats escomptés.

4.74 L'exercice réalisé dans le cadre du PQMO 2023-2027 prévoit la création d'un tableau de bord consolidé des données sur les postes clés. Néanmoins, au moment d'écrire notre rapport, nous n'avons pas été en mesure d'apprécier la nature des informations qui feront partie de ce tableau de bord ni des cibles que la Ville se fixera pour mesurer la performance obtenue.

4.75 **Recommandation 2023-4-5 :** Nous recommandons à la DRH d'établir une reddition de comptes appuyée d'indicateurs pertinents et mesurables pour suivre la gestion de la relève pour les postes clés.



## Orientations et responsabilisation

- 4.76 Établir un bon plan de relève des postes clés implique que chaque gestionnaire se prête à une évaluation des risques auxquels sa direction fait face. Comme cet exercice met l'accent sur les postes clés, il est une occasion privilégiée de réfléchir aux compétences qui seront nécessaires pour tendre vers la réussite des orientations stratégiques de la Ville.
- 4.77 L'un des facteurs de succès de la gestion de la relève est l'implication des gestionnaires et l'accompagnement qui leur est offert en la matière. Cet accompagnement peut revêtir plusieurs formes. Par exemple, il peut s'agir de formations spécifiques ou de ressources mises à leur disposition pour les appuyer dans l'ensemble du processus.
- 4.78 Jusqu'à ce jour, une approche de gestion de la relève décentralisée a été préconisée. Elle fait partie des responsabilités générales des gestionnaires et de celles de la DRH. Elle est fondée sur la responsabilisation de chaque gestionnaire. Nos travaux ont mis en lumière que les initiatives en matière de gestion de la relève sont inégales parmi les directions de la Ville et qu'il ne s'agit pas d'une action concertée et appliquée à l'ensemble de la Ville. Alors que certaines posent des gestes concrets, d'autres n'en ont entrepris aucun.
- 4.79 Définir des orientations permet de s'assurer que les gestionnaires sont mobilisés sur des objectifs communs qui tiennent compte de la capacité financière, matérielle et humaine de la Ville. Ainsi, les rôles et les responsabilités sont déterminés, et les ressources nécessaires sont attribuées pour assurer la mise en œuvre de la gestion de la relève des postes clés pour tendre vers les résultats désirés. Une responsabilisation clairement définie favorise une action structurée afin que les gestionnaires puissent être proactifs dans le contexte actuel de rareté et de mouvance de la main-d'œuvre. Ceci permettra aussi de mieux cibler les efforts dans les prochains exercices.
- 4.80 **Recommandation 2023-4-6** : Nous recommandons à la Ville de préciser les orientations en matière de gestion de la relève des postes clés à la suite de la réflexion effectuée dans le cadre du PQMO.
- 4.81 **Recommandation 2023-4-7** : Nous recommandons à la Ville de formaliser les rôles et les responsabilités en matière de gestion de la relève des postes clés et de responsabiliser les parties prenantes à cet égard.

! La mobilisation des gestionnaires sur des objectifs communs et l'accompagnement qui leur est offert en matière de gestion de la relève sont des facteurs clés de succès.

4.82 Recommandation 2023-4-8 : Nous recommandons à la DRH de prévoir pour les gestionnaires des directions de la Ville un accompagnement en matière de gestion de la relève des postes clés afin que ceux-ci puissent assurer une réflexion adéquate et une prise en charge des actions à prendre.

## Annexe 1 Objectif et critères

### Objectif

S'assurer que la Ville a mis en place un processus pour gérer la relève des postes clés dans l'éventualité où l'un de ces postes devrait être pourvu.

### Critères

1. Les responsabilités en matière de gestion de la relève sont établies et sont communiquées à l'ensemble des directions de la Ville.
2. Les postes clés ont été ciblés sur la base des enjeux qui sont liés à leur relève.
3. Des mesures sont prises en vue d'assurer la relève des postes clés selon les priorités de la Ville.
4. Un suivi de l'application des mesures retenues de même que des résultats obtenus est exercé.
5. Une reddition de comptes est effectuée aux parties prenantes concernées.

## Annexe 2 Sommaire des recommandations

Numéro	Recommandations
2023-4-1	Nous recommandons à la DRH de déterminer les données pertinentes à la gestion de la relève qui peuvent être intégrées au système de gestion des ressources humaines.
2023-4-2	Nous recommandons à la Ville de déterminer des critères et une pondération en amont pour identifier les services, les processus, les projets et les rôles qui sont clés au sein de la direction et de l'organisation.
2023-4-3	Nous recommandons à la Ville de mettre en place des mesures pour arrimer l'exercice de réflexion des postes clés du PQMO avec les programmes d'appréciation de la contribution et de gestion de la performance.
2023-4-4	Nous recommandons à la Ville de prioriser les mesures à mettre en œuvre pour répondre aux enjeux identifiés dans sa réflexion et d'établir un plan de relève pour les postes clés comprenant un budget et un échéancier déterminés.
2023-4-5	Nous recommandons à la DRH d'établir une reddition de comptes appuyée d'indicateurs pertinents et mesurables pour suivre la gestion de la relève pour les postes clés.
2023-4-6	Nous recommandons à la Ville de préciser les orientations en matière de gestion de la relève des postes clés à la suite de la réflexion effectuée dans le cadre du PQMO.
2023-4-7	Nous recommandons à la Ville de formaliser les rôles et les responsabilités en matière de gestion de la relève des postes clés et de responsabiliser les parties prenantes à cet égard.
2023-4-8	Nous recommandons à la DRH de prévoir pour les gestionnaires des directions de la Ville un accompagnement en matière de gestion de la relève des postes clés afin que ceux-ci puissent assurer une réflexion adéquate et une prise en charge des actions à prendre.



# 5

CHAPITRE 5  
SUIVI DES  
RECOMMANDATIONS



Introduction

Rappel du processus

Suivis

Mention de source

*Ce rapport contient des photographies fournies  
par la Ville de Terrebonne.*

# CHAPITRE 5 SUIVI DES RECOMMANDATIONS

## Introduction

Ce chapitre présente le suivi des recommandations effectué par le Bureau relativement aux audits de performance. Celui concernant les audits financiers est présenté au chapitre 6. Les gestionnaires concernés par nos travaux d'audit sont responsables d'élaborer et de mettre en œuvre les plans d'action nécessaires pour prendre en charge les recommandations qui en découlent, et ce, dans des délais appropriés.

Les travaux de suivi du Bureau reposent principalement sur l'évaluation de la conception et de la mise en place des actions pour répondre aux recommandations et sur l'adéquation des délais. Le Bureau juge de ces éléments à partir de l'information probante obtenue des gestionnaires et des discussions avec ces derniers. De ce fait, les travaux de suivi exigent un degré d'assurance moins élevé que celui de l'audit initial. Toutefois, selon le risque couru, des travaux plus exhaustifs peuvent être réalisés, comme la validation de l'application des actions à la suite de leur mise en place et son fonctionnement approprié pour une certaine période ou à un moment précis.

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction	77
Rappel du processus de suivi des recommandations	79
Suivi de l'ensemble des recommandations	80
Dépôts et validations des plans d'action	81
Suivis continus de la mise en œuvre du plan d'action	81
Suivis finaux	86

## Rappel du processus de suivi des recommandations

5.1 Afin de faciliter la compréhension des résultats des travaux qui sont présentés dans ce chapitre, cette section propose un bref rappel du processus de suivi des recommandations.

Figure 5.1 Processus de suivi des recommandations



Tableau 5.1 Brève description des étapes du processus de suivi des recommandations

Actions principales	Étapes
Dépôt du plan d'action	À la fin de chaque mandat d'audit, l'audité a la responsabilité de produire un plan d'action dans les délais convenus.
Validation du plan d'action	Le Bureau évalue si les actions décrites dans le plan d'action permettront de répondre aux recommandations émises.
Suivi continu de la mise en œuvre du plan d'action	Le Bureau effectue un suivi en continu de l'avancement de mise en œuvre des mesures prévues au plan d'action.
Suivi final de la mise en œuvre du plan d'action	<p>Le Bureau effectue un suivi final du plan d'action. Il évalue si les actions déployées permettent de régler les lacunes relevées et ainsi de fermer les recommandations. Il mesure également le taux d'application des recommandations.</p> <p>Le suivi final est effectué généralement de trois à cinq ans après la formulation des recommandations. Après cette période, le Bureau peut décider de poursuivre leur suivi ou de conduire ultérieurement un nouveau mandat d'audit.</p>

## Suivi de l'ensemble des recommandations

5.2 Cette année, huit audits de performance ont fait l'objet d'un suivi des recommandations par notre Bureau. Le tableau ci-dessous présente l'étape de suivi pour chacun de ces audits.

Tableau 5.2 Sommaire des audits par étape

Année	Audit réalisé	Dépôt et validation	Suivi continu	Suivi final
2022	Gouvernance et gestion de projets d'infrastructures d'envergure	✓		
2021	Gestion de la collecte, de l'acheminement et du traitement des eaux usées		✓	
2021	Protection et mise en valeur du territoire et des activités agricoles		✓	
2020	Développement social pour les citoyens en contexte de vulnérabilité		✓	
2020	Sécurité civile		✓	
2020	Aide accordée aux organismes promouvant le hockey sur glace			✓
2019	Gestion des permis, des certificats et des inspections en matière d'urbanisme		✓	
2019	Gouvernance et gestion des systèmes d'information			✓

5.3 Nous avons souligné au rapport annuel 2022 que le suivi des plans d'action se limitait aux validations et aux suivis semestriels effectués par notre Bureau. Nous avons recommandé ainsi à la Ville de prendre des mesures afin de suivre et de mesurer la performance des ressources et des directions responsables d'élaborer et de mettre en œuvre les plans d'action pour répondre aux recommandations émises par le Bureau<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Recommandation 2022-04-01 du rapport annuel du vérificateur général 2022.

- 5.4 En 2023, la Ville a commencé le développement d'une application qui lui permettra de suivre en continu la mise en œuvre des divers plans d'action produits par les directions, dont ceux pour répondre aux recommandations émises dans le cadre de nos audits. Un suivi dans l'application sera réalisé par le bureau de la performance. Ces mesures, lorsqu'elles sont déployées, devraient permettre de répondre à notre recommandation.

## Dépôts et validations des plans d'action

- 5.5 Notre Bureau a effectué la validation du plan d'action déposé pour répondre aux 20 recommandations émises dans le cadre de l'audit portant sur la gouvernance et la gestion de projets d'infrastructures d'envergure réalisé en 2022.



- 5.6 Cet audit visait à s'assurer que la Ville a gouverné et a géré ses projets d'infrastructures d'envergure de façon à pouvoir les mener à terme avec efficacité selon les paramètres convenus en matière de portée, de coût, de qualité et d'échéancier, et ce, pour atteindre les objectifs fixés.
- 5.7 Un bureau de projet a été créé en 2023. Il a pris en charge le développement et le déploiement d'une méthodologie et d'outils de gestion de projet pour l'ensemble de la Ville.
- 5.8 À l'issue de la validation du plan d'action, nous avons évalué que les actions proposées pour cet audit, si elles sont déployées comme prévu, devraient permettre de répondre à 100 % des recommandations émises.

## Suivis continus de la mise en œuvre du plan d'action

- 5.9 Des suivis continus ont été effectués tous les six mois pour les audits de performance réalisés de 2019 à 2021. Ces suivis continus consistent en une appréciation des renseignements fournis qui décrivent et évaluent le degré d'avancement de la mise en œuvre des divers plans d'action.
- 5.10 Pour les recommandations dont la mise en œuvre des mesures est terminée, nous avons évalué si les actions ont permis de régler les lacunes relevées et de fermer la recommandation, le cas échéant. Le tableau ci-dessous présente le résultat du plus récent de ces suivis continus.

Tableau 5.3 Résultats des travaux réalisés par le Bureau à l'égard des suivis continus

Année	Audit réalisé	Statut des recommandations					% recommandations appliquées
		Non appliquée	Non débutée	En cours	Terminée	Total	
2021	Gestion de la collecte, de l'acheminement et du traitement des eaux usées	0	5	22	1	28	4 %
2021	Protection et mise en valeur du territoire et des activités agricoles	0	5	3	0	8	0 %
2020	Développement social pour les citoyens en contexte de vulnérabilité	0	0	12	0	12	0 %
2020	Sécurité civile	0	0	4	10	14	71 %
2019	Gestion des permis, des certificats et des inspections en matière d'urbanisme	0	2	4	3 <sup>7</sup>	9	11 %

### Gestion de la collecte, de l'acheminement et du traitement des eaux usées (2021)



5.11 Au moment de notre audit, près de 25 millions de mètres cubes d'eaux usées étaient collectés, acheminés et traités annuellement par les infrastructures de la Ville et celles de la Régie d'assainissement des eaux Terrebonne-Mascouche (la « RAETM »). Ces infrastructures avaient coûté 328 millions de dollars, et des investissements de 222 millions de dollars étaient prévus dans les 10 prochaines années pour en assurer la pérennité et la fiabilité notamment afin que les eaux usées traitées respectent les exigences réglementaires.

<sup>7</sup> Deux recommandations dont le statut est « terminée » au tableau 5.3 font actuellement l'objet de travaux pour évaluer si elles sont appliquées. Le taux de recommandations appliquées n'inclut pas ces recommandations.

5.12 Cet audit consistait à évaluer, avec le suivi et la reddition de comptes nécessaires, si la Ville et la RAETM géraient transversalement :

- les opérations de collecte, d'acheminement et de traitement des eaux usées de façon efficiente, efficace et économique, et ce, dans le respect des exigences réglementaires;
- les infrastructures en eaux usées pour assurer leur pérennité et leur fiabilité.

5.13 Notre rapport comportait 28 recommandations touchant des pistes d'améliorations à apporter aux mécanismes de gestion, tant sur le plan des opérations que des infrastructures. Plusieurs de ces recommandations sont porteuses et nécessitent des efforts importants pour être mises en application.

5.14 Notre suivi continu démontre que, après deux ans, le taux de recommandations appliquées n'est que de 4 %. Nous encourageons la Ville et la RAETM à poursuivre la mise en œuvre de ce plan d'action.

#### Protection et mise en valeur du territoire et des activités agricoles (2021)

5.15 La zone agricole représente 42 % du territoire de la Ville. Ce patrimoine collectif est cependant soumis à des pressions qui tendent à le gruger, en particulier dans les zones périurbaines. Différentes mesures sont prévues aux paliers provincial et régional pour protéger ce territoire et dynamiser les activités qui y sont exercées. Les municipalités peuvent également déployer des mesures pour mettre en valeur ce territoire et les activités qui y sont exercées.



5.16 Cet audit avait pour objectif d'évaluer si la Ville contribue efficacement et dans un souci de développement durable à la protection et à la mise en valeur du territoire et des activités agricoles.

5.17 Nos travaux réalisés en 2021 ont permis de constater que des opportunités d'interventions sont à saisir pour favoriser le contrôle des friches, le soutien de toute nature à la vitalité du territoire agricole, l'adaptation du territoire aux changements climatiques et, enfin, la surveillance des exigences relatives aux bandes riveraines. À cet effet, huit recommandations ont été émises.

5.18 La démarche de refonte du plan d'urbanisme est au cœur des mesures prévues au plan d'action pour répondre à ces recommandations. Dans ce contexte, l'échéancier s'échelonne jusqu'en 2026. Au moment d'écrire notre rapport, cette démarche suit son cours et ne comporte pas d'enjeu particulier qui pourrait avoir un impact sur l'échéancier prévu au plan d'action.

### Développement social pour les citoyens en contexte de vulnérabilité (2020)



5.19 Divers facteurs alimentent les inégalités sociales que peuvent vivre les citoyens en contexte de vulnérabilité; la volonté de les réduire constitue désormais une valeur promue dans le cadre du développement social. La compréhension de l'accessibilité des services et des infrastructures mises à la disposition des citoyens dans leur milieu de vie pour favoriser la participation sociale fait des municipalités des acteurs clés. À cet effet, la Ville entreprenait en 2020 une démarche de développement social à l'issue de laquelle une politique en la matière a été adoptée.

5.20 Ainsi, l'audit consistait à évaluer si la structure et les mécanismes en place à la Ville favorisaient une démarche de développement social intégrée permettant de choisir et de mettre en place des mesures adaptées aux enjeux priorités des citoyens en contexte de vulnérabilité et d'en rendre compte.

5.21 Bien que certains processus et mesures étaient observés dans le cadre de nos travaux, ils n'étaient pas suffisants pour permettre à la Ville de coordonner l'effet de la démarche entreprise sur l'accessibilité de ses infrastructures et de son panier de services.

5.22 Les 12 recommandations émises dans cet audit ont une portée qui est vaste et qui touche plusieurs directions à la Ville. En 2024, la Ville a entrepris de recadrer la portée de son plan d'action en priorisant les enjeux en développement social qu'elle souhaite adresser, ce qui explique que les mesures au plan d'action sont toujours en cours.

## Sécurité civile à la Ville (2020)

5.23 Dans les dernières années, la Ville a connu quelques événements qui ont sollicité une intervention en sécurité civile, entre autres, des épisodes d'inondation et des pannes majeures d'électricité sans compter la pandémie de la COVID-19. Depuis 2019, elle déploie des efforts importants pour mettre en place de nouvelles façons de faire afin d'améliorer sa préparation face aux aléas susceptibles de survenir sur son territoire.



5.24 Cet audit visait à évaluer si le cadre de gestion de la sécurité civile favorise une action efficace de la Ville pour faire face aux risques auxquels sa population est exposée. Nous avons également examiné si les mesures en place en matière de sécurité civile permettaient d'intervenir en temps opportun et de façon appropriée afin d'atténuer les risques identifiés et de limiter les conséquences pouvant survenir lors de situation d'exception.

5.25 Nos travaux réalisés en 2020 ont permis de conclure que la Ville a été en mesure d'assumer ses responsabilités. Elle était sur la bonne voie pour rehausser sa préparation pour faire face aux événements susceptibles de survenir et en atténuer les conséquences ainsi que pour élargir son pouvoir d'action en rétablissement.

5.26 Après trois ans, le taux d'application des recommandations est de 71 %. Au cours de la dernière année, elle a rehaussé sa préparation dans la dimension rétablissement<sup>8</sup>. La direction nous a confirmé sa volonté de poursuivre la mise en œuvre des mesures prévues aux quatre recommandations restantes.

---

<sup>8</sup> Le rétablissement représente les mesures et les moyens qui vont permettre de restaurer les conditions sociales, économiques, physiques et environnementales de la collectivité. Il s'agit de rendre le milieu sécuritaire et de soutenir la reprise des activités courantes dans la collectivité.

## Gestion des permis, des certificats et des inspections en matière d'urbanisme (2019)



5.27 Afin de vérifier la concordance des travaux que les citoyens effectuent sur son territoire avec la réglementation en vigueur, un permis, un certificat ou une déclaration de travaux est exigé. La Ville procède par la suite à une inspection afin d'en valider la conformité. Au cours de 2018, la Ville a délivré 1 732 permis et reçu 988 déclarations de travaux. Elle a également réalisé 2 714 inspections relatives à des permis et 1 413 relatives à des déclarations de travaux. Elle a aussi reçu et inspecté 1 018 cas de requêtes et de plaintes des citoyens.

5.28 Cet audit visait à évaluer si la Ville gérait avec efficacité, efficience et économie la délivrance des permis et certificats ainsi que la réalisation des inspections nécessaires en s'assurant du respect de la réglementation applicable. Il visait également à évaluer si une reddition de comptes périodique était en place pour mesurer la performance de la prestation de services en cette matière.

5.29 Nous avons constaté alors que des efforts d'optimisation avaient été déployés. Quelques améliorations étaient toutefois nécessaires pour favoriser une gestion efficace, efficiente et économique des activités. Des outils de mesure de performance devaient être instaurés afin de permettre d'évaluer dans quelle mesure les activités permettraient d'assurer le respect des règlements d'urbanisme et d'en faire la reddition.

5.30 Le taux d'application des recommandations après 4 ans est de 11 %. Toutefois, la direction nous a confirmé avoir l'intention de poursuivre la mise en œuvre des mesures prévues à son plan d'action. Il s'agit d'une priorité pour les prochaines années.

### Suivis finaux

5.31 Le processus en place prévoit que le Bureau effectue un suivi final dont il rend compte dans son rapport et pour lequel il mesure le taux d'application des recommandations terminées. Lors de ce suivi, il évalue si les actions déployées permettent de régler les lacunes relevées et ainsi de fermer les recommandations.

5.32 Au-delà d'une période de trois à cinq ans, le Bureau peut décider de poursuivre le suivi ou de conduire ultérieurement un nouveau mandat d'audit.

5.33 Le tableau ci-dessous présente le résultat des suivis finaux effectués par le Bureau à l'égard des audits dont les actions sont terminées.

Tableau 5.4 Résultats des travaux réalisés par le Bureau à l'égard des suivis finaux

Année	Audit réalisé	Statut des recommandations					% recommandations appliquées
		Non appliquée	Non débutée	En cours	Terminée	Total	
2020	Aide accordée aux organismes promouvant le hockey sur glace	0	0	0	5	5	100 %
2019	Gouvernance et gestion des systèmes d'information	16	0	0	1	17	6 %

#### Aide accordée aux organismes promouvant le hockey sur glace (2020)

5.34 La Ville octroie de l'aide sous diverses formes aux organismes œuvrant sur son territoire. Afin de développer une approche commune, uniforme et transparente à l'égard des différents organismes requérant une aide, la Ville s'est dotée de politiques et de programmes qui en encadrent l'attribution. En 2020, elle a versé 5 millions de dollars en aide financière et octroyé des heures de glace d'une valeur de 1,8 million de dollars.

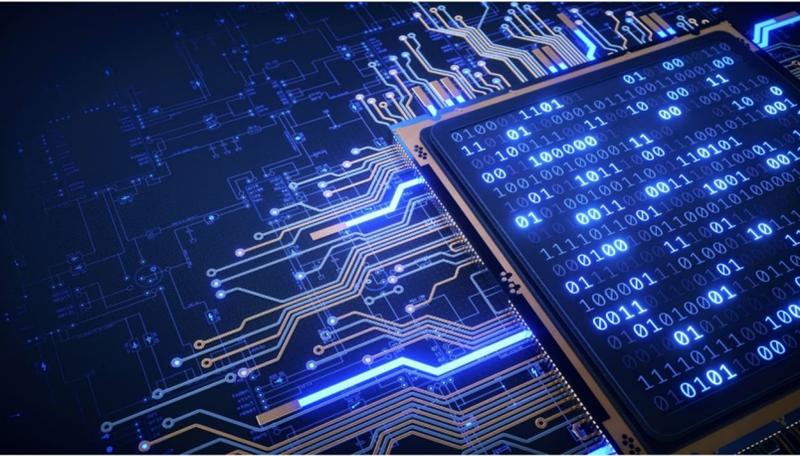


5.35 L'audit portant sur l'aide accordée aux organismes promouvant le hockey sur glace visait à s'assurer que l'octroi de l'aide reposait sur des critères objectifs qui permettaient l'attribution d'une aide équitable entre les organismes conformément à la réglementation de la Ville. Notre intervention visait aussi à s'assurer que ces organismes respectaient les obligations prévues aux protocoles d'entente, aux politiques et aux programmes rattachés à l'aide reçue.

5.36 Nous avons conclu que la DLVC avait déployé des efforts importants pour améliorer ses processus d'octroi et de suivi ainsi que ses encadrements. Il lui fallait cependant approfondir ses analyses lors de l'octroi direct d'une aide et bonifier ses processus afin de tenir compte de l'ensemble de l'aide dont les organismes ont bénéficié au cours d'une période, et ce, peu importe la forme qu'elle a prise.

- 5.37 L'ensemble des mesures prévues au plan d'action ont été mises en œuvre. Ces mesures permettent de répondre aux lacunes relevées lors de l'audit effectué en 2020. Le taux d'application des recommandations est de 100 %. Le suivi des recommandations de cet audit est maintenant fermé.

#### Gouvernance et gestion des systèmes d'information de la Ville (2019)



5.38 Le budget de fonctionnement et d'investissement de la Ville en 2020 en matière de système d'information représentait 5,1 millions de dollars. Ces systèmes sont concrètement au centre des services qu'elle rend à ses citoyens. Ils peuvent permettre de libérer des heures de travail au personnel en place et d'offrir de meilleurs services aux citoyens.

5.39 Cet audit visait à évaluer si la gouvernance de la Ville facilitait la direction, la gestion et l'exécution des travaux des systèmes d'information à travers la Ville, en ayant notamment les mécanismes de communications adéquats entre les directions d'affaires, la DTI et les instances. Il visait également à évaluer si la dotation interne et externe en ressources financières, matérielles et humaines de la DTI est optimisée en continu sur la base d'orientations claires et stratégiques.

- 5.40 Nous avons conclu à l'époque qu'il était important qu'elle instaure une gouvernance particulière aux systèmes d'information. Il était également important qu'elle optimise la répartition de la dotation en fonction d'une stratégie liée aux systèmes d'information à être établie.
- 5.41 La Ville a confirmé qu'elle n'a pas l'intention de poursuivre la mise en œuvre du plan d'action originalement déposé, ce qui explique le taux d'application des recommandations de 6 % après 4 ans. Elle a plutôt choisi de prioriser la mise en œuvre d'autres initiatives qui s'échelonnent sur quelques années.

5.42 Certaines d'entre elles pourraient avoir un impact sur le taux d'application des recommandations soit :

- la démarche de gouvernance des données;
- l'implantation d'une gestion de projet;
- la mise à jour du plan directeur de la DTI.

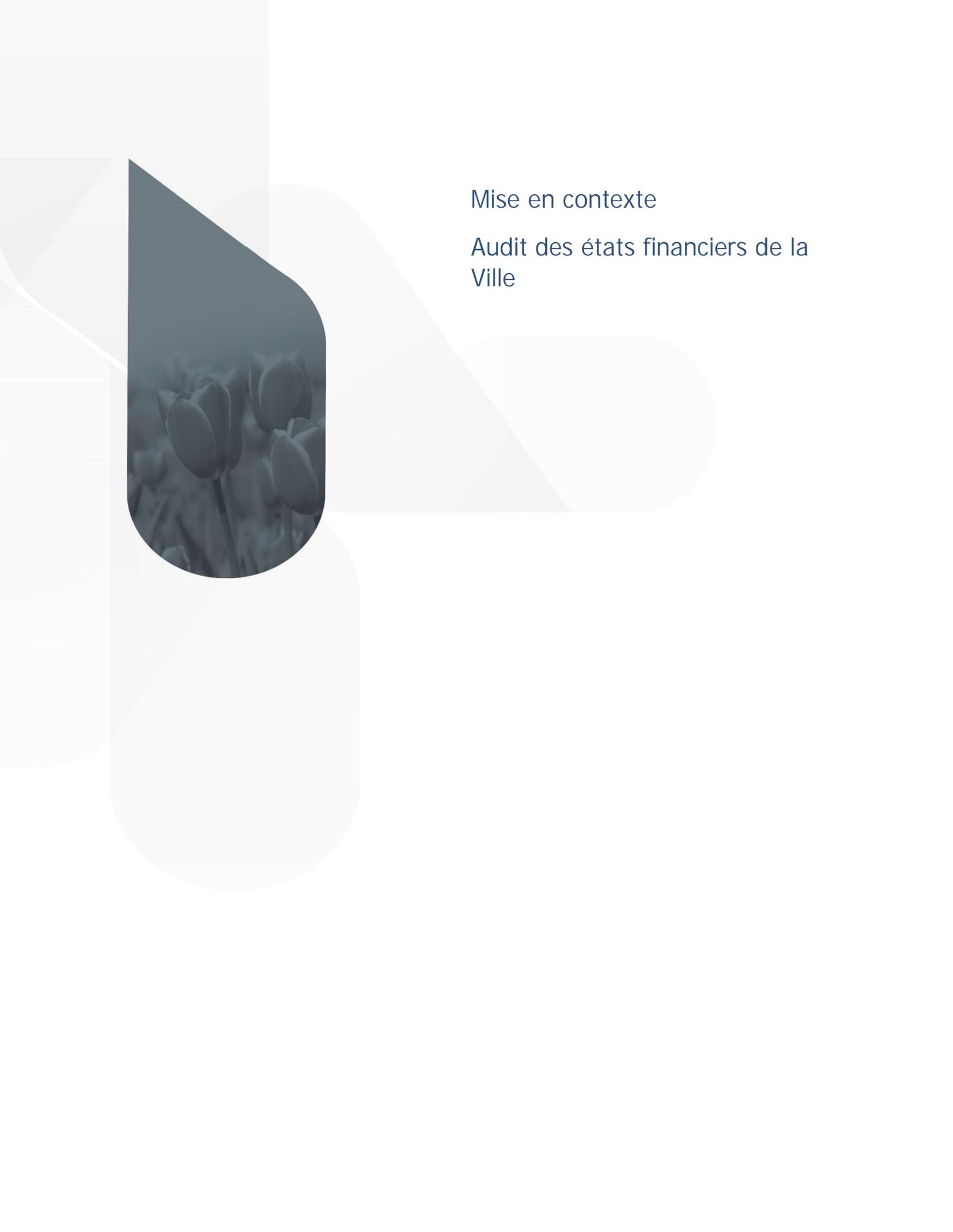
5.43 Dans ce contexte, le suivi du plan d'action original est arrêté. Toutefois, nous sommes d'avis que les recommandations émises dans le cadre de cet audit demeurent pertinentes. Lorsque l'avancement de ces initiatives le permettra, nous évaluerons la possibilité d'effectuer une mise à jour du suivi final ou de conduire un nouvel audit.





# 6

CHAPITRE 6  
AUDIT FINANCIER



Mise en contexte

Audit des états financiers de la  
Ville

# CHAPITRE 6 AUDIT FINANCIER

## Mise en contexte

### Objectif de l'audit

- 6.1 Une mission d'audit financier a pour objectif l'expression d'une opinion sur les états financiers afin de fournir une assurance raisonnable qu'ils présentent une image fidèle de la situation financière ainsi que du résultat des activités, conformément aux Normes d'audit généralement reconnues du Canada.
- 6.2 Ces normes requièrent que l'auditeur se conforme aux règles de déontologie ainsi qu'il planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers audités ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.
- 6.3 La direction de la Ville ou des organismes municipaux est responsable de préparer les états financiers conformément au référentiel comptable applicable ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.
- 6.4 Plus précisément, en raison des limites inhérentes à l'audit financier, le risque demeure que les anomalies significatives ne soient pas toutes décelées par les travaux de l'auditeur, qu'elles résultent de fraudes ou d'erreurs, et ce, bien que ces travaux soient planifiés et réalisés conformément aux Normes canadiennes d'audit.

### Audit réalisé en 2023

- 6.5 Selon la LCV, le vérificateur général, dans la mesure où il le juge approprié, a le pouvoir discrétionnaire d'effectuer l'audit financier de la Ville ainsi que de tout organisme municipal qui satisfait à certaines conditions. Ces organismes municipaux concernés sont essentiellement ceux qui sont dans le périmètre comptable de la municipalité et ceux dont elle nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Soit Les Complexes sportifs Terrebonne inc., le Groupe Plein Air Terrebonne, la Régie d'aqueduc intermunicipale des Moulins, la Régie d'assainissement des eaux Terrebonne-Mascouche, la Cité Génération 55+, la Corporation des fêtes du 350<sup>e</sup> anniversaire de la Ville de Terrebonne et la Société de développement culturel de Terrebonne.

- 6.6 Nous avons déterminé les audits financiers où notre intervention demeure appropriée en fonction de certains critères. La Ville a été retenue afin de faire l'objet d'une mission d'audit en 2023. L'audit a été effectué conjointement avec l'auditeur indépendant de la Ville nommé par le conseil en vertu des dispositions des articles 108 à 108.6 de la LCV.

## Audit des états financiers de la Ville

### Résultats de l'audit

- 6.7 Conformément à la LCV, le formulaire prescrit par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (ci-après le « MAMH »), accompagné du rapport conjoint du vérificateur général et de l'auditeur indépendant, sera déposé à une séance du conseil municipal avant son envoi au MAMH. Ce rapport sera déposé sur le site Web de la Ville à l'adresse suivante : <https://terrebonne.ca/budget-et-rapports-financiers/>.
- 6.8 Le rapport conjoint de l'auditeur indépendant et du vérificateur général, qui a été produit à la suite des travaux d'audit achevés le 21 mai 2024, contient une opinion avec réserve. Le fondement de notre réserve est dans le cadre de l'application, au 1<sup>er</sup> janvier 2023, du Chapitre SP 3280 – Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations du Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public. Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir des éléments probants suffisants et adéquats en ce qui concerne le montant comptabilisé et les informations fournies sur les obligations liées à la mise hors service des immobilisations.

### Sommaire des constatations et des recommandations

- 6.9 Notre Bureau, seul ou conjointement avec l'auditeur indépendant, n'a émis aucune nouvelle recommandation à la suite de l'audit et a fermé six recommandations émises antérieurement. Le suivi de ces recommandations a été communiqué à la direction de la Ville et au comité de vérification.

#### 6.10 L'essentiel des recommandations fermées concerne :

Inventaire des processus financiers et environnement de contrôle	• Les éléments permettant de documenter divers contrôles utiles aux processus financiers ont été produits
Subventions à recevoir	• Les coûts liés au programme de la TECQ ont été cumulés, le suivi a été complété et le traitement comptable adressé en temps opportun
Processus de production de l'information financière, positions comptables et révision du rapport financier	• Les processus en place et la disponibilité des analyses pour la réalisation de l'audit financier ont été améliorés
Annulation des soldes résiduaux pour plusieurs règlements d'emprunts	• Une ressource a pris en charge le suivi des soldes résiduaux
Contrôle du processus des revenus de taxation	• Des processus et contrôles touchant la modification de données dans le système de taxation ont été revus
Programme d'auto-assurance	• Des services professionnels ont été retenus pour accompagner la Ville dans son programme d'auto-assurance





# 7

CHAPITRE 7  
ORGANISMES AYANT  
BÉNÉFICIÉ D'UNE  
SUBVENTION D'AU MOINS  
100 000 \$



Mise en contexte

Objectif

Reddition de comptes

# CHAPITRE 7 ORGANISMES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UNE SUBVENTION D'AU MOINS 100 000 \$

## Mise en contexte

- 7.1 L'article 107.9 de la LCV prévoit que tout organisme qui reçoit une subvention annuelle de la Ville d'au moins 100 000 \$ doit faire auditer ses états financiers. L'auditeur de celui-ci doit alors transmettre au vérificateur général une copie des états financiers audités comprenant son rapport d'audit ainsi que de tout autre rapport résumant ses constatations et ses recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cet organisme (ci-après la « documentation »).
- 7.2 L'auditeur indépendant des organismes concernés doit transmettre, à la demande du vérificateur général, tout document, renseignement ou explication sur les travaux d'audit et leurs résultats. Si le vérificateur général estime que ces renseignements, explications ou documents obtenus sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.
- 7.3 Les organismes municipaux qui sont assujettis à l'audit financier du vérificateur général, soit ceux qui font partie du périmètre comptable de la Ville, soit ceux dont elle nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration, ne sont pas visés par cette disposition légale.

## Objectif et portée des travaux

- 7.4 L'objectif des travaux réalisés était de s'assurer que tout organisme bénéficiant d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville se conforme aux dispositions de l'article 107.9 de la LCV, et d'évaluer si une vérification additionnelle s'imposait.
- 7.5 Nos travaux ont consisté à :
- demander à la Ville la liste de tous les organismes qui ont reçu une subvention en 2023 afin de déterminer ceux qui ont bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$;
  - obtenir la documentation de l'auditeur de chacun de ces organismes;

- évaluer à la lumière de cette documentation si une vérification supplémentaire s'imposait.

## Résultats des travaux

7.6 Deux organismes ont reçu une subvention de plus de 100 000 \$ de la Ville. Le tableau ci-après présente de l'information relative aux subventions accordées à ces organismes par la Ville en 2023.

Tableau 7.1 Subventions versées par la Ville

Organisme	Mission	Subvention 2023
Zone Ados  <i>Au 31 mars 2023</i> Rapport de l'auditeur daté du 8 juin 2023  <i>Au 31 mars 2024</i> Audit en cours	L'organisme offre aux jeunes de 12 à 17 ans des milieux de vie sains dans lesquels ils auront l'opportunité de stimuler leur potentiel et leur autonomie à travers des activités éducatives, sportives, culturelles et sociales, orientées vers la prévention et la sensibilisation. L'organisme offre également la possibilité qu'ils deviennent des citoyens impliqués, actifs et responsables.	102 538\$
Société du patrimoine et de l'histoire de Terrebonne  <i>Au 31 décembre 2023</i> Audit en cours	Favoriser la conservation et promouvoir le patrimoine et l'histoire du territoire de la Ville auprès de la population en général.	122 695\$

Source : Données compilées par le Bureau, à partir d'informations fournies par la Ville.

7.7 Pour le premier, nous avons obtenu les états financiers audités au 31 mars 2023. Aucun rapport résumant des constatations et des recommandations n'a dû être préparé pour le conseil d'administration et les dirigeants de cet organisme. Nous avons pris connaissance des états financiers audités et nous n'avons rien relevé indiquant qu'une vérification supplémentaire s'imposait.

7.8 Au moment d'écrire ces lignes, l'audit des états financiers au 31 mars 2024 de l'organisme est en cours tout comme l'audit des états financiers au 31 décembre 2023 du deuxième organisme. Nous n'avons donc pas encore reçu la documentation demandée.



# 8

CHAPITRE 8  
RAPPORT D'ACTIVITÉS DU  
BUREAU DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL



Introduction

Suivi des cibles du plan d'action

Reddition de comptes

# CHAPITRE 8 RAPPORT D'ACTIVITÉS DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

## Introduction

- 8.1 Le rapport annuel du vérificateur général permet de rendre compte :
- des résultats des travaux exécutés dans l'année qui sont consignés dans les chapitres 2 à 7;
  - de l'information concernant la gestion des activités du Bureau présentée dans ce chapitre.
- 8.2 Comme le vérificateur général prône le devoir de transparence dans ses valeurs, il expose la façon dont il assume les responsabilités qui lui sont conférées par la LCV, dont un extrait est présenté à l'annexe 1. C'est dans cette optique que sa reddition de comptes va au-delà des seules données financières et touche plus expressément la mesure de l'atteinte des résultats en regard de ses cibles stratégiques 2020-2025.
- 8.3 En plus du suivi de ces cibles, nous présentons ci-après la répartition de nos travaux selon les grands axes d'activité, la composition des ressources auxquelles nous avons eu recours ainsi que la reddition de comptes à l'égard des ressources financières accordées au Bureau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023.

## Suivi des cibles du plan d'action 2020-2025

- 8.4 À l'automne 2019, le Bureau a entrepris une réflexion sur les grands enjeux et les grandes priorités de la Ville ainsi qu'à propos des orientations et des enjeux publics importants afin de déployer une stratégie ayant pour fondement l'intérêt du citoyen qui est au cœur de ses travaux.
- 8.5 Un plan stratégique a été déployé pour la période s'échelonnant de 2020 à 2025, et une reddition de comptes a été faite dans nos rapports du vérificateur général en 2020, en 2021 et en 2022. Une dernière reddition sera effectuée dans ce rapport avant qu'un nouvel exercice soit entrepris par la nouvelle vérificatrice générale en poste depuis février 2024.

8.6 Les travaux et les activités du Bureau de la dernière année ont été planifiés en fonction des deux orientations du plan stratégique 2020-2025, en regard des cibles préétablies. Ce plan est à nouveau joint en annexe 3 du présent rapport. Les tableaux 8.1 et 8.2 présentent le résultat de ces cibles, par orientation.

## Orientation 1 — Réaliser des travaux significatifs pour les élus, les citoyens et l'administration municipale

8.7 Essentiellement pour la première orientation, la plupart des cibles de 2023 ont été atteintes, et celles ayant une portée quinquennale ne seront pas atteintes avant la cible de 2025 en raison du nouvel exercice de planification prévu en 2024.

Tableau 8.1 Orientation 1 — Réaliser des travaux significatifs pour les élus, les citoyens et l'administration municipale

Objectifs stratégiques		
1.1 Réaliser des travaux alignés sur les grands risques et enjeux de la Ville et des organismes		
1.2 Réaliser des travaux alignés sur les activités clés de la Ville dans l'intérêt du citoyen		
1.3 S'assurer de la visibilité et de l'accessibilité des résultats de nos travaux qui sont diffusés		
1.4 Maintenir la collaboration des élus et de l'administration municipale		
Indicateur	Cible	Résultat
Pourcentage de réalisation des travaux du plan annuel	100 % des audits 2023 prévus au plan quinquennal des audits priorités à partir de la matrice de risques 2023 : 3 audits	100 % Atteint
Nombre de communications effectuées traitant du rôle du Bureau et de ses travaux	Selon le plan de communication 2023 : 9	9 Atteint
Nombre de suivis des recommandations	Selon le processus de suivi des recommandations <sup>10</sup> 2023 : 16	16 Atteint

<sup>10</sup> Le processus prévoit un suivi continu tous les six mois après approbation du plan d'action par la direction générale jusqu'au suivi final effectué généralement de trois à cinq ans après la réalisation d'un audit de performance. Pour l'audit financier, le processus prévoit un suivi annuel.

## Réalisation des travaux du plan annuel

- 8.8 Les travaux des années 2020-2025 sont priorisés en fonction d'une matrice de risques qui est mise à jour annuellement. Cet exercice permet de revoir la planification des travaux prioritaires du Bureau selon l'évolution des risques importants de la Ville et des organismes municipaux ainsi que d'une vigie en continu des enjeux publics à fort impact sur le citoyen.
- 8.9 Cette matrice inclut les audits à réaliser annuellement qui prennent en compte nos cibles quinquennales concernant entre autres divers sujets récurrents. En somme, la cible de l'année a été atteinte; elle est de 100 %. Les trois audits prévus au plan quinquennal sont présentés aux chapitres 2, 3 et 4.

## Communication effectuée traitant du rôle du Bureau et de ses travaux

- 8.10 Le Bureau a établi un plan de communication 2020-2025 afin de maximiser la visibilité et l'accessibilité de ses travaux en les présentant et en les diffusant à travers divers canaux internes et externes. Toutes les communications prévues en 2023 selon ce plan ont été effectuées, soit 100 %.
- 8.11 Essentiellement, le but de ces communications est d'impliquer davantage de parties prenantes clés dès la planification des audits, ce qui se traduit entre autres par la présentation de la planification du plan annuel du Bureau et de ses audits d'optimisation au comité de vérification. Ainsi, le Bureau est en mesure de prendre en compte leur point de vue dans la réalisation des travaux.

## Suivi des recommandations

- 8.12 Le processus de suivi des recommandations présenté au chapitre 5 de ce rapport prévoit de suivre en continu, tous les six mois, les recommandations après l'approbation du plan d'action par la direction générale, et ce, jusqu'au suivi final qui est généralement effectué de trois à cinq ans après le dépôt du rapport d'audit d'optimisation des ressources. Le nombre de suivis est donc calculé en fonction de ce processus. Pour cette année, les recommandations de huit audits d'optimisation de 2019 à 2022 ont été suivies ainsi que celles touchant l'audit financier de la Ville.
- 8.13 Les 16 suivis incluent la validation du plan d'action préparé par la Ville dans le cadre de l'audit portant sur la gouvernance et la gestion de projets d'infrastructures d'envergure. Le plan a été déposé en février dernier et nous en avons terminé la validation en mars. Ainsi, le premier suivi continu pour cet audit sera effectué à l'automne prochain.

## Orientation 2 — exceller en demeurant compétent, performant et novateur

8.14 Le résultat des cibles de la deuxième orientation est présenté au tableau suivant. Trois cibles ont été atteintes, et celle ayant une portée quinquennale ne sera pas atteinte avant la cible de 2025 en raison du nouvel exercice de planification prévu en 2024.

Tableau 8.2 Orientation 2 — exceller en demeurant compétent, performant et novateur

Objectifs stratégiques		
2.1 Perpétuer et développer une équipe compétente et performante		
2.2 Préserver les relations dynamiques avec nos partenaires importants		
2.3 Innover pour plus d'efficacité, de qualité et d'agilité		
2.4 Assurer la notoriété du Bureau auprès des parties prenantes clés		
Indicateur	Cible	Résultat
Pourcentage de réalisation du plan d'innovation et d'amélioration continue	Présentée au tableau 8.3 2023 : 100 % des trois priorités	100 % Atteint
Nombre d'heures de formation	Selon le plan de formation 75,75 heures	75,75 heures Atteint à 100 %
Pourcentage d'experts dans chacun des grands axes regroupant nos divers domaines de compétences	100 % des experts pour les audits le requérant 2023 : 1 audit	100 % Atteint
	100 % des domaines de compétences pour les sujets récurrents 2020 à 2025 : Quatre domaines récurrents au plan, trois relatifs à des audits et un pour la transformation numérique du Bureau	75 % Progression satisfaisante

## Réalisation des travaux du plan annuel

8.15 Divers projets ont été planifiés pour atteindre les objectifs stratégiques alignés à nos orientations. Ces projets ont été établis lors de l'élaboration du plan stratégique quinquennal, qui prévoit une répartition annuelle de ces travaux. Nous visons à réaliser 100 % des cibles annuelles. Celles de 2023 qui sont présentées au tableau 8.3 ont été atteintes.

Tableau 8.3 Trois priorités de 2023 du plan d'innovation et d'amélioration continue

Indicateur	Cible	Résultat
Suivi du développement des compétences par ressource	2023 : Suivi des plans de formation intégrés au programme de performance	2023-2024 Atteint
Projet de gestion documentaire	2023 : Implantation et suivi du plan de classification et du calendrier de conservation	2023 Atteint
Gestion de la qualité aux fins d'amélioration continue — maintien de la méthodologie et des processus à jour selon l'évolution des normes et des lois	2023 : Contrôle qualité post-implantation du nouveau système de gestion de la qualité (exigence normative)	2023 Atteint
	2023 : Adaptation de nos processus selon les exigences de la Loi 25 <sup>11</sup>	100 % Atteint

## Formation

8.16 L'apprentissage continu est une priorité pour notre équipe, puisque nous visons à améliorer continuellement nos habiletés personnelles et professionnelles. Tel qu'il est illustré au tableau 8.3, le développement de nos compétences est encadré par un plan de formation individuel qui est intégré à notre programme de performance.

8.17 Pour 2023, les activités de formation structurées ont totalisé une somme d'environ 2 167 \$, en sus des heures investies à la lecture des normes et des référentiels de bonnes pratiques utilisés dans le cadre de nos travaux. La vérificatrice générale ainsi que le conseiller en vérification doivent suivre un nombre minimal d'heures de formation afin de respecter les exigences de l'Ordre des CPA du Québec, dont ils sont membres. Ces heures sont prévues au plan de formation qui couvre la période du 1<sup>er</sup> septembre 2023 au 31 août 2024.

---

<sup>11</sup> La Loi 25 modernise l'encadrement applicable à la protection des renseignements personnels dans la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

8.18 Le nombre d'heures de formation a diminué en 2023 en raison du départ de la vérificatrice générale en poste jusqu'en septembre 2023.

### Expertise externe

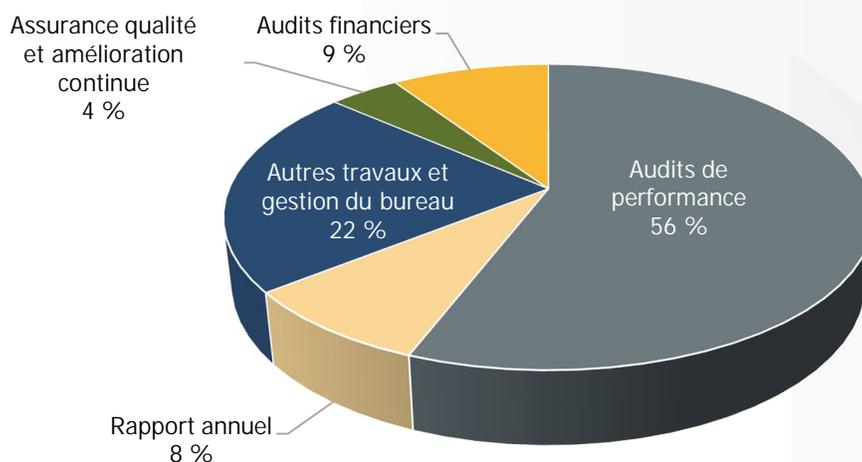
8.19 Le Bureau poursuit ses efforts afin de s'allier à des experts reliés au domaine de l'audit pour l'appuyer dans la réalisation et le contrôle de qualité de ses travaux. Les cibles des audits de l'année sont atteintes et celles des audits se chevauchant sur la durée du plan stratégique 2020-2025 seront atteintes à 75 % avant la cible de 2025 en raison du nouvel exercice de planification prévu en 2024.

8.20 Dans le but d'assurer la qualité des travaux des ressources externes, nous nous assurons d'en évaluer le caractère adéquat en fonction des besoins du Bureau préalablement établis qui sont usuellement consignés dans une lettre mandat pour mieux les circonscrire.

## Répartition des travaux

8.21 Les projets du plan stratégique qui sont illustrés au tableau 8.3 sont priorisés dans un souci d'innover, d'améliorer en continu notre performance ainsi que de perpétuer et de développer les compétences de l'équipe, et ce, tout en maintenant notre productivité dans des activités au cœur de notre mission, soit les travaux d'audit. Comme l'illustre la répartition des travaux de la figure 8.1, une part importante est consacrée aux travaux d'audit, à leur diffusion par l'intermédiaire du rapport annuel et à l'assurance qualité.

Figure 8.1 Répartition des travaux des ressources internes et externes du Bureau du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2023



Source : Données compilées par le Bureau.

## Assurance qualité et amélioration continue

- 8.22 L'assurance qualité et l'amélioration continue qui comprend la formation sont importantes pour respecter nos valeurs, entre autres celle où nous visons l'excellence de nos travaux par notre agilité et notre rigueur.
- 8.23 Un système de gestion de la qualité encadre l'ensemble des travaux d'audit du Bureau et prévoit que les audits à risque élevé fassent l'objet d'un contrôle de qualité. Ce contrôle est effectué par des consultants externes qui n'ont pas participé aux travaux d'audit. Aussi, cet encadrement requiert notamment d'autoévaluer la qualité de l'ensemble de nos travaux annuellement et que des inspections cycliques soient effectuées par les pairs tous les trois ans. Ces inspections permettent de nous conforter dans nos façons de travailler et d'identifier des pistes d'amélioration à prendre en considération dans l'amélioration de notre méthodologie.
- 8.24 En effet, l'ensemble des travaux du Bureau sont encadrés par une méthodologie transposée dans des dossiers modèles comprenant des formulaires de contrôle de qualité et divers documents de travail formalisés pour s'assurer du respect des Normes d'audit généralement reconnues du Canada, soutenues par CPA Canada.

## Ressources humaines

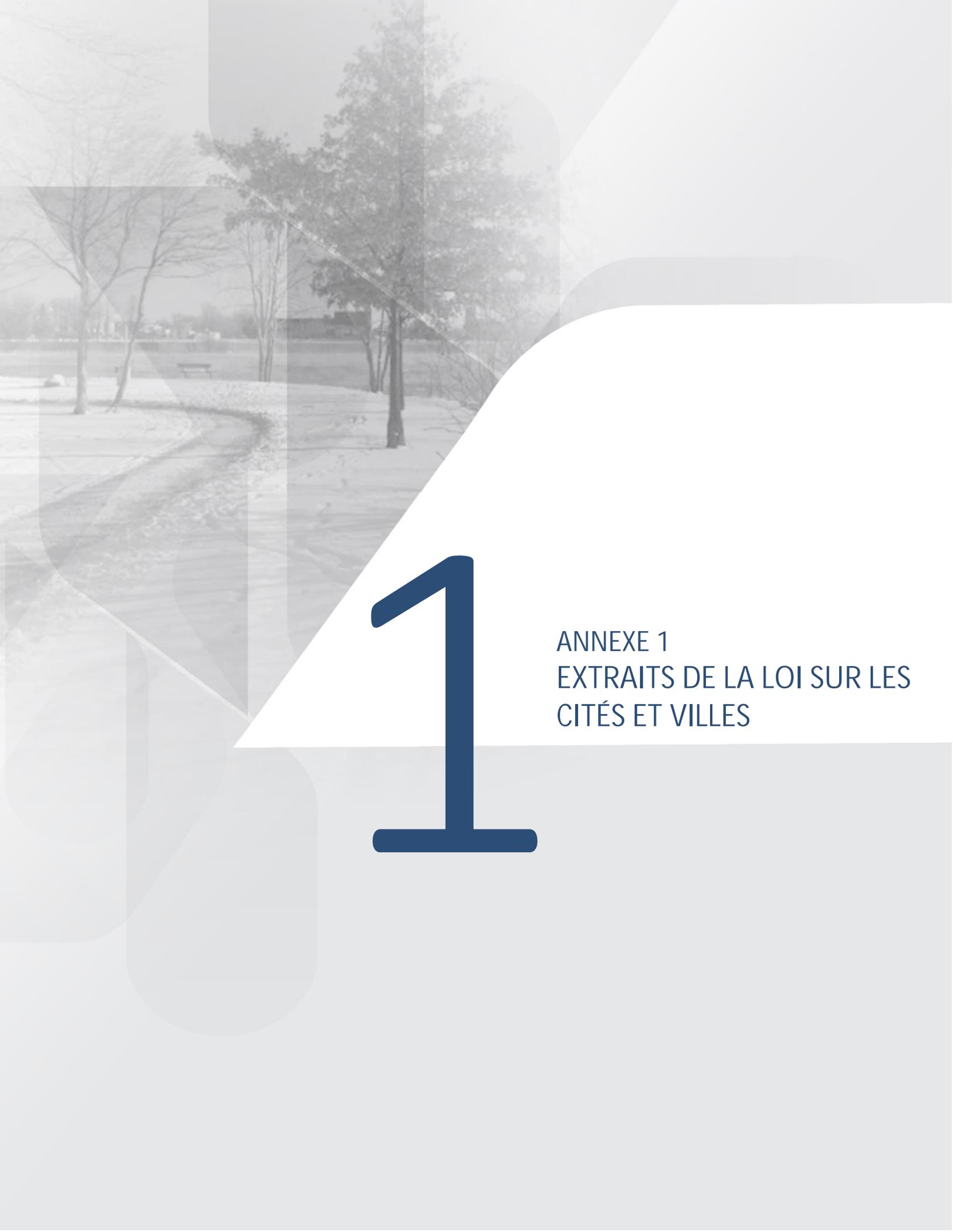
- 8.25 Afin d'utiliser les ressources financières qui lui sont allouées de façon optimale, le Bureau emploie des ressources permanentes. Globalement, cette équipe possède les connaissances générales pour mener à bien tant les audits financiers, de conformité que de performance. Le Bureau s'adjoint les services de différents professionnels afin de l'assister, le conseiller en fonction de ses besoins et des domaines d'activité audités.
- 8.26 De plus, le Bureau ayant des besoins très pointus pour certains sujets récurrents prévus à sa planification stratégique, il a recours à un réseau d'experts afin de collaborer avec lui lors de la réalisation de mandats touchant ces sujets.
- 8.27 Le Bureau compte, en plus de la vérificatrice générale, deux autres ressources permanentes :
- poste de conseiller en vérification actuellement vacant;
  - Linda Deschênes, adjointe administrative.

8.28 À ces ressources se sont ajoutés, cette année, les firmes et consultants suivants :

- Brigitte Blanchard;
- Communications Infrarouge inc.;
- KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.;
- Guy Perron CPA inc.;
- Planifika inc.;
- Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L.;
- Therrien Couture Joli-Cœur S.E.N.C.R.L.;
- Thrace Graphistes Conseil inc.;
- 7703988 Canada inc.

## Ressources financières

8.29 Les dépenses de fonctionnement du Bureau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023 ont été auditées par l'auditeur indépendant mandaté par la Ville, comme l'exige la LCV. Ces dépenses et le rapport de l'auditeur indépendant sont présentés à l'annexe 2.



# 1

ANNEXE 1  
EXTRAITS DE LA LOI SUR LES  
CITÉS ET VILLES



IV.1— Vérificateur général

V. — Vérificateur externe

VII. — Directeur général

# Annexe 1 Extraits de la Loi sur les cités et villes

## RLRQ, chapitre C-19

IV.1. — Vérificateur général  
2001, c. 25, a. 15.

### a. — Nomination

---

2018, c. 8, a. 33.

107.1. Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

---

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 34.

107.2. Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de sept ans. Le conseil peut prolonger ce mandat sans que sa durée ainsi prolongée n'excède 10 ans.

---

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 35; 2023, c. 33, a. 16.

107.2.1. Le vérificateur général exerce ses fonctions de façon exclusive et à temps plein. Il peut cependant participer à des activités d'enseignement, notamment à titre de formateur, ou à des activités professionnelles au sein de regroupements de vérificateurs, d'institutions d'enseignement ou de recherche, de comités au sein de son ordre professionnel ou au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.

---

2018, c. 8, a. 36.

107.3. Ne peut agir comme vérificateur général :

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
- 2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1°;
- 3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité, une personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7 ou un organisme visé au paragraphe 3° de cet alinéa;
- 4° une personne qui a été, au cours des quatre années précédant sa nomination, membre d'un conseil ou employé ou fonctionnaire de la municipalité, sauf si cette personne a fait partie, durant ces années ou une partie de celles-ci, des employés dirigés par le vérificateur général.

Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.

---

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 37.

107.4. En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit :

- 1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer ;
- 2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.

---

2001, c. 25, a. 15.

### b. — Dépenses de fonctionnement

---

2018, c. 8, a. 38.

107.5. Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur à la somme de A + B + C alors que:

- 1° A représente 500 000 \$;
- 2° B représente le produit de 0,13 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 345 000 000 \$ mais inférieure à 510 000 000 \$;
- 3° C représente le produit de 0,11 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 \$.

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

---

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 5; 2018, c. 8, a. 39.

c. — Mandat

---

2018, c. 8, a. 40.

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

---

2001, c. 25, a. 15.

107.6.1. Malgré l'article 8 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1), le vérificateur général exerce les fonctions que cette loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou à l'égard des documents qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, si ces derniers documents ne sont pas par ailleurs détenus par un organisme assujéti à cette loi.

Le vérificateur général transmet sans délai au responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels d'un organisme concerné toute demande qu'il reçoit et qui concerne des documents par ailleurs détenus par cet organisme.

---

2018, c. 8, a. 41.

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

- 1° de la municipalité;
- 2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes:
  - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
  - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration;
  - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation;
- 3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie:
  - a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité;
  - b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci;
  - c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;
  - d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;
  - e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 108.2.0.1, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme

visé à l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit:

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
- 3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

---

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 20; 2018, c. 8, a. 42.

107.8. La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales ou organismes visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7.

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit:

- 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
- 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

---

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 6; 2018, c. 8, a. 43.

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

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

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

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

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

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

---

2001, c. 25, a. 15.

107.10. Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

La municipalité et la personne ou l'organisme qui a bénéficié de l'aide sont tenues de fournir ou de mettre à la disposition du vérificateur général les comptes ou les documents que ce dernier juge utiles à l'accomplissement de ses fonctions.

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme 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; 2018, c. 8, a. 44.

107.11. Le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la municipalité ou d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.

---

2001, c. 25, a. 15.

107.12. Le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.

---

2001, c. 25, a. 15.

d. — Rapport

---

2018, c. 8, a. 45.

107.13. Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général transmet un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre au maire de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) ou en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 966.2 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1).

Le cas échéant, ce rapport indique, en outre, tout fait ou irrégularité concernant, notamment:

- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;
- 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;
- 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;
- 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
- 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;
- 6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficacité;
- 7° la mise en œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire d'une municipalité, à une personne morale ou à un organisme tout rapport faisant état de ses constatations ou de ses recommandations. Un tel rapport concernant une personne ou un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à celui-ci en vertu des dispositions mentionnées au deuxième alinéa.

Le maire d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

---

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 21; 2018, c. 8, a. 46.

107.14. (Abrogé).

---

2001, c. 25, a. 15; 2006, c. 31, a. 16; 2010, c. 18, a. 22; 2017, c. 13, a. 50; 2018, c. 8, a. 47.

107.15. (Abrogé).

---

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 47.

#### e. — Immunités

---

2018, c. 8, a. 48.

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

Le vérificateur général et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions.

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

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

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

---

2001, c. 25, a. 15; N.I. 2016-01-01 (NCPC).

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

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

---

2001, c. 25, a. 15; 2008, c. 19, a. 11.

#### V. — Vérificateur externe

---

2001, c. 25, a. 16.

108. Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au moins trois et au plus cinq exercices financiers. À la fin de son mandat, le vérificateur externe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.

Dans le cas d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, le conseil peut nommer deux vérificateurs externes. Dans ce cas, il confie à l'un les mandats de vérification prévus à l'article 108.2 et à l'autre, le mandat prévu à l'article 108.2.0.1.

Tout vérificateur externe doit être membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec. Dans la réalisation de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources et malgré toute loi générale ou spéciale, un vérificateur externe, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement. Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du présent alinéa.

Un vérificateur externe et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice des fonctions permettant de réaliser leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport d'un vérificateur externe établi en vertu de la présente loi, dans le cadre d'un mandat de vérification de l'optimisation des ressources ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre un vérificateur externe, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle et dans le cadre de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

---

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; 2016, c. 17, a. 8; 2018, c. 8, a. 49.

108.1. Si la charge du vérificateur externe devient vacante avant l'expiration de son mandat, le conseil doit combler cette vacance le plus tôt possible.

---

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 18; 2003, c. 19, a. 111.

108.2. Le vérificateur externe d'une municipalité de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné à cette fin par le conseil dans le cas où deux vérificateurs externes sont nommés, vérifie, pour l'exercice pour lequel il a été nommé:

- 1° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 4° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) et qui est liée à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe, sauf ceux d'une telle personne morale qui est autrement tenue de les faire vérifier par un vérificateur externe qui est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec;
- 2° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1) établi par le trésorier;
- 3° tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la Gazette officielle du Québec.

---

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; 2017, c. 13, a. 51; 2018, c. 8, a. 50; 2021, c. 31, a. 54; 2023, c. 24, a. 152.

108.2.0.1. Outre son mandat prévu à l'article 108.2, le vérificateur externe d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné, selon le cas, doit vérifier, dans la mesure qu'il juge appropriée, l'optimisation des ressources de la municipalité et de toute personne morale ou de tout organisme visé au paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) et qui est lié à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe.

Cette vérification doit avoir été faite une fois tous les deux ans.

Le vérificateur fait rapport de sa vérification au conseil.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 107.7, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit:

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
- 3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

---

2018, c. 8, a. 51.

108.2.0.2. Une municipalité visée à l'article 108.2.0.1 peut, par règlement, confier à la Commission municipale du Québec le mandat de vérification prévu à cet article. Copie vidimée du règlement est sans délai transmise à cette dernière.

Un règlement visé au premier alinéa s'applique à compter de l'exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur, si cette entrée en vigueur survient avant le 1er septembre; dans le cas contraire, il s'applique à compter du deuxième exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur. L'article 108.2.0.1 cesse de s'appliquer au vérificateur externe de cette municipalité à compter de cet exercice financier.

Le règlement ne peut être abrogé.

---

2018, c. 8, a. 51; 2021, c. 31, a. 55.

108.2.1. Le vérificateur externe d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus vérifie, pour chaque exercice pour lequel il a été nommé:

- 1° les comptes et affaires du vérificateur général;
- 2° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7, sauf ceux d'une telle personne morale qui est autrement tenue de les faire vérifier par un vérificateur externe qui est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec;
- 3° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1) établi par le trésorier;
- 4° tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la Gazette officielle du Québec.

---

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; 2017, c. 13, a. 52; 2018, c. 8, a. 52; 2021, c. 31, a. 56; 2023, c. 24, a. 153.

108.2.2. Aucune vérification effectuée par un vérificateur externe ne peut mettre en cause le bien-fondé des politiques et des objectifs de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme dont les comptes et affaires font l'objet de la vérification.

---

2018, c. 8, a. 53.

108.3. Chaque année et au plus tard à la date déterminée par le conseil municipal, le vérificateur externe transmet au trésorier de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme concerné par sa vérification tout rapport concernant l'exercice financier précédent et qui est fait en vertu des articles 108.2, 108.2.0.1 et 108.2.1.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 ou en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35).

Un rapport portant sur la vérification de l'optimisation des ressources d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants fait en vertu de l'article 108.2.0.1 est également transmis à la Commission municipale du Québec dans les 30 jours suivant son dépôt au conseil. La Commission publie ce rapport sur son site Internet.

Le trésorier d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

---

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 21; 2001, c. 68, a. 8; 2010, c. 18, a. 23; 2017, c. 13, a. 53; 2018, c. 8, a. 54; 2021, c. 31, a. 57.

108.4. Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport.

Toutefois, un conseil ne peut demander au vérificateur externe aucune des vérifications faisant partie du mandat accordé à la Commission municipale du Québec en vertu de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35).

---

1984, c. 38, a. 11; 2018, c. 8, a. 55.

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.

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.

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.

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

---

1983, c. 57, a. 50.

[...]

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

Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil. À l'égard d'un fonctionnaire ou employé dont les fonctions sont prévues par la loi, l'autorité du directeur général n'est exercée que dans le cadre de son rôle de gestionnaire des ressources humaines, matérielles et financières de la municipalité et ne peut avoir pour effet d'entraver l'exercice de ces fonctions prévues par la loi.

Il peut suspendre un fonctionnaire ou employé de ses fonctions. Il doit immédiatement faire rapport de cette suspension au conseil. Le conseil décide du sort du fonctionnaire ou employé suspendu, après enquête.

---

S. R. 1964, c. 193, a. 109; 1968, c. 55, a. 5; 1983, c. 57, a. 50; 2001, c. 25, a. 27.

[...]



# 2

ANNEXE 2  
RAPPORT DE L'AUDITEUR  
INDÉPENDANT

Rapport de l'auditeur indépendant

Relevé des dépenses



## Rapport de l'auditeur indépendant

Aux membres du conseil municipal de la  
Ville de Terrebonne

### Opinion

Nous avons effectué l'audit du relevé des dépenses du Bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023 ainsi que de la note complémentaire, y compris le résumé des principales méthodes comptables (ci-après le « relevé des dépenses »).

À notre avis, le relevé des dépenses engagées par le Bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne ci-joint pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023 a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément au référentiel comptable décrit à la note 1 afférente au relevé des dépenses.

### Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit du relevé des dépenses » du présent rapport. Nous sommes indépendants de la Ville de Terrebonne conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit du relevé des dépenses au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### Observations – Référentiel comptable

Nous attirons l'attention sur la note 1 afférente au relevé des dépenses, qui décrit le référentiel comptable appliqué. Le relevé des dépenses a été préparé afin de répondre aux exigences de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*. En conséquence, il est possible que le relevé ne puisse se prêter à un usage autre. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

### Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard du relevé des dépenses

La direction est responsable de la préparation du relevé des dépenses conformément au référentiel comptable décrit à la note 1, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation du relevé des dépenses exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du Bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne.

### Responsabilité de l'auditeur à l'égard du relevé des dépenses

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que le relevé des dépenses est exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles, individuellement ou collectivement, puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs du relevé des dépenses prennent en se fondant sur celui-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques que le relevé des dépenses comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne.
- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Ville de Terrebonne.
- Nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, le cas échéant, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

*Deloitte* S.E.N.C.R.L./s.r.l.<sup>1</sup>

Le 30 mai 2024

<sup>1</sup> CPA auditeur, permis de comptabilité publique n°A108263

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

**RELEVÉ DES DÉPENSES  
EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2023**

	Budget 2023 <sup>(1)</sup> (non audité)	Réalizations	
		2023	2022
Salaires et avantages sociaux	499 720 \$	435 925 \$	557 959 \$
Services professionnels	124 240	103 557	107 450
Autres dépenses de fonctionnement	49 710	40 641	39 305
<b>Total</b>	<b>673 670 \$</b>	<b>580 123 \$</b>	<b>704 714 \$</b>

<sup>(1)</sup> 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 2023.





# 3

ANNEXE 3  
PLANIFICATION STRATÉGIQUE

# Plan stratégique 2020-2025





Bureau du vérificateur  
général • Terrebonne

## MISSION

CONTRIBUER À LA SAINE GOUVERNANCE  
ET À LA BONNE GESTION DES RESSOURCES  
DE LA VILLE

Le Bureau du vérificateur général priorise des travaux adaptés aux contextes et aux enjeux de la Ville, qui contribuent à la saine gouvernance et à la bonne gestion de ses ressources, favorisant une offre de service optimale à coût juste pour le citoyen

## VISION

SUSCITER L'INTÉRÊT DES ÉLUS  
ET DES CITOYENS

Par sa neutralité et son professionnalisme, le Bureau du vérificateur général est une référence pour le conseil municipal et les citoyens en diffusant, à la suite de ses travaux, de l'information juste et transparente sur la gouvernance et la gestion de la Ville et des organismes

## ORIENTATION <sup>1</sup>

RÉALISER DES TRAVAUX SIGNIFICATIFS POUR  
LES ÉLUS, LES CITOYENS ET L'ADMINISTRATION  
MUNICIPALE

### Objectifs stratégiques

- 1.1 Réaliser des travaux alignés sur les grands risques et les enjeux de la Ville et des organismes
- 1.2 Réaliser des travaux alignés sur les activités clés de la Ville dans l'intérêt du citoyen
- 1.3 S'assurer de la visibilité et de l'accessibilité des résultats de nos travaux qui sont diffusés
- 1.4 Maintenir la collaboration des élus et de l'administration municipale

### Indicateurs

- Pourcentage de réalisation des travaux du plan annuel
- Nombre de communications effectuées traitant du rôle du Bureau et de ses travaux
- Nombre de suivis des recommandations

## ORIENTATION <sup>2</sup>

EXCELLER EN DEMEURANT COMPÉTENT,  
PERFORMANT ET NOVATEUR

### Objectifs stratégiques

- 2.1 Perpétuer et développer une équipe compétente et performante
- 2.2 Préserver les relations dynamiques avec nos partenaires importants
- 2.3 Innover pour plus d'efficacité, de qualité et d'agilité
- 2.4 Assurer la notoriété du Bureau auprès des parties prenantes clés

### Indicateurs

- Pourcentage de réalisation du plan d'innovation et d'amélioration continue
- Nombre d'heures de formation
- Pourcentage d'experts dans chacun des grands axes regroupant nos divers domaines de compétences

# FONCTION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES  
ENCADRE LA FONCTION DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL DANS LES VILLES COMPTANT  
100 000 HABITANTS ET PLUS

## PRINCIPAUX TRAVAUX

Les principaux travaux du vérificateur général concernent l'audit financier, l'audit de conformité aux lois et règlements ainsi que l'audit de performance de la Ville et des organismes municipaux qui sont définis dans la Loi sur les cités et villes.

Des travaux peuvent également être menés concernant toute forme d'aide accordée par la Ville ou par un organisme dans la portée du mandat du vérificateur général à une personne ou un organisme.

Le conseil municipal peut aussi confier au vérificateur général des travaux particuliers dans son champ de compétence.

De plus, des travaux sont menés afin d'assurer le suivi des plans d'action de la Ville pour répondre aux recommandations formulées dans l'ensemble des travaux menés par le vérificateur général.

## VALEURS

### Notre **FONDEMENT**

au cœur de nos travaux,  
l'intérêt des citoyens

### Notre **DEVOIR**

la transparence, l'intégrité  
et l'indépendance

### Notre **ENGAGEMENT**

le respect, la collaboration  
et l'écoute

### Notre **TALENT**

l'agilité, la rigueur et  
l'excellence



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

Téléphone : 450 471-8265, poste 4001 • Télécopieur : 450 824-0635  
verificateur.general@ville.terrebonne.qc.ca





Bureau du vérificateur  
général • Terrebonne

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

