Vérificateur Général

Trois-Rivières

# Rapport au conseil municipal

pour l'exercice terminé
le 31 décembre 2003

Présentation du logo du vérificateur général :

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

Les trois ondulés symbolisent en même temps :

- les trois objectifs recherchés en optimisation des ressources : l'économie, l'efficience et l'efficacité ainsi que;

- la rivière Saint-Maurice qui, à la rencontre de deux îles principales, se divise en trois cours d'eau à l'embouchure du fleuve Saint-Laurent donnant ainsi le toponyme Trois-Rivières à la ville.

Le 20 août 2004

Monsieur Yves Lévesque, maire
Président du conseil municipal
Ville de Trois-Rivières
1325, place de l'Hôtel-de-Ville, C.P. 368
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H3

**OBJET :** Rapport annuel 2003

Monsieur le Président,

Conformément à l'article 107.13 de la Loi sur les cités et villes (LRQ, chapitre C-19), j'ai l'honneur de transmettre au conseil le rapport annuel du Vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières, pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2003.

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

Le vérificateur général,

JYM/lt

Jean-Yves Martin, CGA

p.j.

*Le Vérificateur général*
*de la Ville de Trois-Rivières*

## Table des matières

Page


INTRODUCTION ..... 3

1. RÉSUMÉ DU RAPPORT ..... 5

2. OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL ..... 11

   A Budget insuffisant ..... 11

   B Imputabilité, indicateurs et reddition de comptes ..... 12

3. VÉRIFICATIONS FINANCIÈRES ..... 17

   A Ville de Trois-Rivières ..... 17

   B Organismes municipaux ..... 29

   C Autres organismes ou personnes subventionnés ..... 40

4. VÉRIFICATIONS DE LA CONFORMITÉ ..... 41

5. VÉRIFICATIONS DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES ..... 45

6. SUIVI DES VÉRIFICATIONS ANTÉRIEURES ..... 79

   A Recommandations suivies 2003 ..... 80

   B Recommandations non suivies 2003 ..... 82

7. RAPPORT DES ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL ..... 85

Annexe A Modèle d'intervention ..... 93

Annexe B Questions servant à l'évaluation des contrôles ..... 95

Annexe C Dispositions de la Loi sur les cités et villes ..... 97

Annexe D Hiérarchie d'autorisation des dépenses ..... 105

# Introduction

L'institution que représente le vérificateur général vise à donner à l'organisation une assurance supplémentaire sur la maîtrise de ses opérations. Il constitue un moyen privilégié pour favoriser le contrôle sur les fonds et autres biens publics. Avec ses recommandations sur l'économie, l'efficience et l'efficacité des opérations, le vérificateur général apporte une valeur ajoutée par ses travaux de vérification.

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

À chaque année, je dépose mon rapport au Président du conseil municipal pour rendre compte des résultats de ma vérification portant sur l'année précédente, accompagnés de mes recommandations. Ce rapport, mon deuxième, couvre l'exercice terminé le 31 décembre 2003.

Dans les pages qui suivent, je résume au chapitre premier, les points saillants de ce rapport. Au chapitre 2, j'exprime mon opinion sur différents sujets qui me préoccupent. Dans les chapitres 3, 4, 5 et 6 j'émets mes principales recommandations accompagnées des commentaires des gestionnaires. Au chapitre 3, je rends compte de la vérification financière de la ville et de ses organismes pour les exercices terminés en 2003 et le chapitre 4 porte sur les résultats des vérifications de conformité que j'ai réalisées.

Le chapitre 5 reproduit les résultats d'une vérification d'optimisation des ressources relative aux opérations, effectuées en 2003, du Service de l'approvisionnement. Au chapitre 6, je fais le suivi de mes recommandations antérieures. Enfin, au dernier chapitre, le 7$^{e}$, je dépose mon rapport annuel d'activités.

Le vérificateur général est heureux de souligner la pleine et entière collaboration qu'il a reçue des gestionnaires, des employés de la ville ainsi que ceux de ses organismes lors de ses travaux de vérification.

# *Résumé du rapport*

## Observations du Vérificateur général (chapitre 2)

**1.1** Dans ce chapitre, j'exprime mon opinion sur l'insuffisance de mon budget par rapport à l'étendue de mon mandat. Le seuil minimum prévu dans la loi couvre à peine les dépenses de fonctionnement du bureau du vérificateur général et ne permet pas de recourir à l'expertise nécessaire pour suffire aux obligations de ma charge.

**1.2** Ma deuxième opinion traite de l'importance de l'imputabilité et de la reddition de comptes de l'administration. Ces changements sont nécessaires pour faire face aux nouvelles exigences imposées aux administrateurs publics. La publication annuelle des indicateurs de gestion dès septembre 2004 est un pas dans la bonne direction mais cette mesure ne sera pas suffisante pour améliorer la performance organisationnelle. Il faut fixer des objectifs à tous les niveaux, responsabiliser les employés et établir une reddition de comptes formelle.

## Vérifications financières (chapitre 3)

**1.3** J'ai effectué la vérification financière de la Ville de Trois-Rivières et de ses organismes municipaux et j'ai pris connaissance des états financiers des autres organismes subventionnés par la ville.

### Ville de Trois-Rivières

**1.4** J'ai remis un rapport de vérification sans réserve parce que, à mon avis, le rapport financier de la Ville de Trois-Rivières donne, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la ville au 31 décembre 2003, ainsi que les résultats de son exploitation et de l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date, selon les principes comptables généralement reconnus en comptabilité municipale au Québec.

**1.5** Les gestionnaires de la trésorerie s'étaient fixés l'objectif ambitieux de présenter les états financiers 2003 à l'intérieur du délai requis par la loi, soit avant le 31 mars 2004. Cet objectif a été atteint, je les en félicite. Peu de villes fusionnées peuvent se vanter d'une telle réussite.

**1.6** Personne ne doit s'attendre à ce que la qualité des contrôles en place soit égale à ceux d'une ville qui possède cinq années d'existence. Quoique l'efficacité

et l'efficience des contrôles soient toujours perfectibles, ils le sont davantage à l'occasion de la création d'une nouvelle ville. Je relève au chapitre 3 les principales recommandations que j'estime opportun de souligner en y ajoutant mes observations, leurs impacts et les commentaires des gestionnaires.

**1.7** Voici un bref résumé de mes recommandations :

- rédiger une politique de gestion des petites caisses;
- effectuer un meilleur suivi des comptes recevables;
- utiliser le système informatisé pour le contrôle de l'inventaire des vêtements;
- tenir un registre à jour des immobilisations;
- réviser les bases de répartition des coûts imputés;
- utiliser le Service de l'approvisionnement pour toute acquisition de biens et services;
- émettre les certificats d'évaluation selon une cadence régulière afin de favoriser l'organisation du travail d'imposition;
- améliorer le contrôle des dépenses des activités d'investissement;
- compléter sans délai les demandes de subvention;
- imputer le coût de financement temporaire des travaux pour une partie des contribuables.

**Organismes municipaux**

**1.8** J'ai effectué, comme il se doit, la vérification financière des organismes municipaux, voici mes conclusions.

**1.9** J'ai émis un rapport de vérification sans restriction sur les états financiers de ces organismes :

- La Corporation de développement culturel de Trois-Rivières;
- La Fondation culturelle trifluvienne inc.;
- L'International de l'art vocal de Trois-Rivières;
- L'Office de tourisme et des congrès de Trois-Rivières;
- La Société de transport de Trois-Rivières.

# Résumé du rapport

**1.10** J'ai remis un rapport avec réserve sur les états financiers de l'Aéroport de Trois-Rivières et celui de la Corporation pour le développement de l'Île St-Quentin et j'ai été dans l'obligation de me récuser dans mon rapport sur la vérification des états financiers de la Société protectrice des animaux de la Mauricie inc.

**1.11** Sous ce chapitre, j'ai émis certains commentaires suite à la vérification financière des organismes municipaux. Je suggère entre autres au conseil d'imposer un degré d'encadrement à ses organismes. La prudence commande que lorsqu'on demande à ces organismes d'agir au nom de la ville, on ne doit pas soustraire cette dernière de ses obligations légales. Cela équivaudrait à faire indirectement ce qu'on ne peut faire directement. La ville et ses organismes ne sont pas des entreprises mais des organismes gérant des fonds publics.

**1.12** J'ai remis pas moins de 74 recommandations aux huit organismes relativement aux procédures de contrôle interne suivies et j'ai suggéré des améliorations pour l'enregistrement des données financières. En résumé, j'ai recommandé à quelques organismes de préciser davantage l'entente qui les lie avec la ville. De plus, les champs de compétence et d'intervention doivent être spécifiés afin que l'organisme n'aille pas au-delà des mandats qui lui sont confiés.

## Vérification de conformité (chapitre 4)

**1.13** J'ai vérifié les autorisations légales et le contrôle en vigueur sur les règlements pour les activités d'investissement et les procès-verbaux des différentes instances de la ville et des organismes municipaux. Le résultat de la vérification m'a permis de formuler quelques recommandations à l'administration municipale dont voici les principales :

- exercer un meilleur contrôle sur le budget; le conseil doit exiger que le certificat du trésorier accompagne l'engagement d'une dépense;
- respecter le décret concernant l'utilisation des surplus des ex-villes.

## Vérification du Service de l'approvisionnement (chapitre 5)

**1.14** La vérification de l'optimisation des ressources du Service de

# Résumé du rapport

l'approvisionnement m'a permis d'apporter les conclusions suivantes :

**1.15** La Ville ne possède pas de politique d'approvisionnement écrite et aucune n'a été présentée pour approbation par le conseil. Les fonctionnaires gèrent l'approvisionnement selon le gros bon sens et l'expérience acquise.

**1.16** Le Service de l'approvisionnement respecte l'article 573 de la Loi sur les cités et villes. Les engagements de dépenses que le service demande au conseil d'autoriser sont effectués en conformité avec cette loi. Les employés du service contribuent à la compétence de la ville en matière d'approvisionnement. Le Service du greffe surveille la conformité des dossiers présentés et recueille les informations probantes. Toutefois, l'aspect légal du processus doit être encadré par une politique d'approvisionnement. Le certificat de crédits du trésorier n'est pas signé lors de l'adoption de la soumission, ce qui pourrait invalider la résolution du conseil. Enfin, le contenu des dossiers de soumissions doit faire la preuve de sa conformité en assurant que tous les éléments faisant partie intégrante de la soumission y sont incorporés.

**1.17** Le Service de l'approvisionnement assure un bon service à sa clientèle, l'engagement du personnel ne fait pas de doute. Toutefois, des améliorations doivent être apportées afin de favoriser une gestion économique et efficiente des stocks. L'insuffisance de la capacité d'emmagasinement oblige le service à effectuer des commandes à répétition. Cette capacité doit être augmentée par l'amélioration des unités de rangement, par une numérotation plus souple et par la disposition du stock désuet. Les contrôles et les outils pour enregistrer les mouvements de stocks sont dépassés et doivent être améliorés. Les bureaux doivent être agrandis et l'entrepôt réaménagé, rafraîchi, nettoyé et entretenu quotidiennement. J'ai constaté que la plupart de mes recommandations concernant l'aménagement des lieux avaient été suivies en juin 2004.

**1.18** Concernant la protection des actifs, la couverture d'assurance du Centre de Service aux citoyens et des équipements qu'il contient est insuffisante et doit être révisée et mise à jour. La consommation de carburant doit être mieux contrôlée en désignant un responsable pour qu'un rapport soit diffusé établissant le coût de consommation au kilomètre des véhicules. Le stock entreposé au magasin du Secteur-Est n'est pas protégé, les lieux devraient être aménagés de façon à maintenir un inventaire permanent.

# *Résumé du rapport*

**1.19** Le Service de l'approvisionnement doit approfondir sa connaissance des données relatives à ses opérations. Il doit relever des statistiques sur le nombre, la qualité et les coûts unitaires de ses actions, établir des normes de rendement, effectuer le suivi de ses activités et rendre des comptes sur son efficacité et son efficience. Il doit mettre en place des logiciels et des équipements informatiques plus performants ayant une interface plus conviviale et promouvoir la formation de son personnel en bureautique.

## Suivi des recommandations antérieures (chapitre 6)

**1.20** Au chapitre 6, je fais le suivi des principales recommandations de mon rapport annuel 2003. Ma recommandation de détailler davantage le compte de taxes n'a pas été suivie et les gestionnaires expliquent leur point de vue sur cette question. La recommandation concernant la délégation du pouvoir de dépenser n'a pas été suivie mais on me confirme que la Ville entend adopter un règlement à cet effet d'ici la fin de 2004.

# Observations du Vérificateur général

## A - Budget insuffisant

*Nécessité de modifications législatives*

**2.1** Certaines dispositions de la loi mettant en place la fonction de vérificateur général dans les municipalités méritent d'être révisées. Fort de l'expérience vécue avec mes confrères vérificateurs généraux des huit autres municipalités de plus de 100 000 habitants, nous avons présenté des amendements législatifs visant à renforcir l'indépendance du vérificateur général.

*Limite des crédits budgétaires*

**2.2** Une des préoccupations qui me concerne davantage est l'insuffisance de mes crédits budgétaires face à l'étendue du mandat. La Loi sur les cités et villes stipule que le budget de la municipalité doit prévoir un crédit minimum de 0,16 % des dépenses de fonctionnement de la ville pour les dépenses relatives à l'exercice de mes fonctions. Si on s'en tient à ce seuil, une fois les dépenses de fonctionnement du bureau enlevées, le montant disponible pour couvrir les obligations de ma charge et retenir les services d'expertises externes est nettement insuffisant.

*Hausse minimum requise*

**2.3** J'estime que mes crédits 2004 devraient être augmentés d'une somme minimale de 50 000 $. Cette hausse permettrait de mieux exercer mes responsabilités, notamment en matière de vérification d'optimisation des ressources. Cette partie de mon travail est celle qui est la plus intéressante pour la municipalité, parce qu'elle est susceptible d'apporter la plus grande valeur ajoutée.

*Avantages*

**2.4** Un tel budget me permettrait d'effectuer au moins trois mandats d'optimisation des ressources supplémentaires annuellement et ainsi couvrir tous les services de la ville sur une période pluriannuelle. Avec les autres vérificateurs généraux, je pourrais partager davantage les programmes de vérification et réaliser des mandats de vérification en commun.

## B - Imputabilité, indicateurs et reddition de comptes

*Introduction*

**2.5** Je profite de la publication de mon rapport annuel pour insister sur l'importance de l'imputabilité et la reddition de comptes de l'administration. Je compte d'ailleurs revenir sur ce sujet dans mes prochains rapports. J'introduis le sujet en notant les réformes actuelles en cours et je situe l'avantage des indicateurs de gestion des services municipaux qui seront publiés bientôt. Ensuite, j'explique pourquoi l'organisation devrait imposer la reddition de comptes et finalement je conclus sur sa nécessité.

### Nouveau contexte

*Nouveau rapport hiérarchique*

**2.6** Les citoyens ont toujours démontré beaucoup d'intérêt pour leur gouvernement municipal. Par sa taille et sa proximité, ils s'y reconnaissent davantage et c'est aussi dans ce gouvernement que taxes et services s'apparient le mieux. Les villes regroupées ont cependant changé le rapport entre les citoyens, les élus et leur organisation municipale. La nouvelle Ville de Trois-Rivières n'échappe pas à cette réalité. Les 6 maires et les 40 conseillers ont été remplacés par 1 maire et 16 conseillers. Le nombre total de fonctionnaires municipaux a diminué mais il a fait place à une nouvelle structure beaucoup plus complexe et plus hiérarchisée.

*Réformes gouverne-mentales*

**2.7** À l'instar des nombreuses fusions municipales s'ajoutent toutes les réformes gouvernementales qui ont cours présentement et qui imposent aux administrateurs publics de nouvelles exigences. Parmi celles-ci, notons la qualité des services aux citoyens, la transparence des pratiques de gestion, le renforcement de l'imputabilité des gestionnaires et la reddition de comptes devant les législateurs ainsi que l'obligation de gérer par résultats.

*Outils pour les contribuables*

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

# Observations du Vérificateur général

## Indicateurs de gestion

*Publication des indicateurs de gestion*

**2.9** Bonne nouvelle. Dès septembre 2004, la loi oblige toutes les villes du Québec à publier des indicateurs de gestion. Ces indicateurs fourniront aux contribuables une information pertinente sur la gestion et permettront sans doute d'améliorer la performance dans la prestation des services municipaux.

*Objectifs visés*

**2.10** Les indicateurs permettront aussi aux gestionnaires municipaux d'évaluer la situation et, au besoin, d'ajuster leurs objectifs ou de modifier certaines pratiques. Enfin, ils permettront d'informer et de rassurer le citoyen sur l'utilisation efficace et efficiente des fonds publics confiés aux organisations municipales. Les citoyens en seront les premiers bénéficiaires.

*Indicateurs des résultats globaux*

**2.11** Toutefois, les indicateurs sont davantage utiles pour déterminer les résultats globaux de l'organisation. Ils fournissent aussi de précieuses indications sur la viabilité de l'organisation ainsi que sur l'efficacité générale de la stratégie choisie. Cependant, les indicateurs ne fournissent pas de renseignements sur la façon d'atteindre les objectifs stratégiques et n'indiquent pas quand et où intervenir pour améliorer une situation donnée.

*Limite des indicateurs*

**2.12** Ces indicateurs ne permettent pas d'établir de liens entre les opérations et la stratégie. Ainsi, lorsque les gestionnaires se basent exclusivement sur des mesures financières pour évaluer la performance de leur organisation, ils trouveront peu d'explications aux problèmes d'amélioration des opérations liés à la qualité, à l'innovation, au service à la clientèle, à la satisfaction du client, etc. Les indicateurs ne reflètent pas les éléments de la stratégie mais plutôt les résultats finaux visés par la stratégie.

# Observations du Vérificateur général

## Performance organisationnelle

*Obligations des gestionnaires*

**2.13** Il ne faut pas s'arrêter là car sur les 102 indicateurs proposés au départ, seulement 19 ont été retenus pour publication. Cet exercice est sans doute appelé à grandir avec les années. Mais en attendant, qu'en est-il de l'imputabilité des fonctionnaires et de leur obligation de rendre des comptes? Nous ne devons pas hésiter à demander des comptes aux fonctionnaires. La mesure dans laquelle les gens sont conscients de leur obligation de rendre des comptes influence la qualité de leurs décisions et de leurs actions. C'est pourquoi, les responsabilités et les obligations de rendre compte doivent être définies et communiquées.

*Comment améliorer la performance*

**2.14** Pour que la performance organisationnelle puisse être améliorée, le système doit pouvoir fournir des informations sur les éléments qui conditionnent le succès de l'organisation. À partir de ces informations, on pourra ultérieurement définir les objectifs opérationnels. Ces éléments peuvent être propres à un secteur d'activité ou à un contexte économique ou temporel donné.

*Suivi des actions*

**2.15** Pour réaliser les objectifs, il faut exécuter des actions concrètes, suivies et mesurées. Les services doivent analyser toutes leurs opérations et dégager les actions usuelles et répétitives. Le suivi peut aider à repérer les problèmes de formation du personnel ou d'exécution. Dans une organisation de la taille de la ville, un processus de suivi peut comprendre la production d'analyses et de rapports approfondis parce que les cadres supérieurs participent moins aux activités faisant l'objet d'un suivi.

*Exemples du secteur public*

**2.16** Certains services le font et le font bien. Pour en citer, les policiers produisent des rapports quotidiens sur leurs actions et ces rapports sont lus par les supérieurs immédiats. Cette information facilite la gestion et permet d'améliorer l'organisation du travail des policiers. Autres exemples, la Corporation de développement culturel ou l'International de l'art vocal doivent justifier leurs coûts nets. Ainsi, lorsqu'ils rendront compte de leurs activités, si certains spectacles n'ont pas répondu selon les attentes, ils devront justifier la hausse de la contribution municipale devant le conseil.

# Observations du Vérificateur général

## Conclusion

**2.17** Je conclus sommairement ainsi :

- L'obligation de rendre des comptes doit être imposée par le supérieur.
- Ce qui est mesuré peut s'améliorer.
- Si on ne mesure pas les résultats, on ne peut distinguer entre réussite et échec.
- Si on ne constate pas la réussite, on ne peut la souligner et on ne peut sanctionner l'échec et en tirer des leçons.

# Vérifications financières

**3.1** J'ai effectué la vérification financière de la Ville de Trois-Rivières et de ses organismes municipaux et j'ai pris connaissance des états financiers des autres organismes subventionnés par la ville.

## A - VILLE DE TROIS-RIVIÈRES

*Vérificateurs*

**3.2** En plus du vérificateur général qui est tenu de vérifier les états financiers de la ville et d'émettre un rapport de vérification, le conseil municipal doit, en vertu de la Loi sur les cités et villes, nommer un vérificateur externe qui doit jouer le même rôle en vérification financière. Il va de soi que le vérificateur externe et le vérificateur général coordonnent leurs travaux de vérification afin d'assurer un champ de vérification adéquat et en augmenter l'efficience.

*Certificat de vérification*

**3.3** J'ai remis un rapport sans réserve suite à ma vérification parce que, à mon avis, le rapport financier de la Ville de Trois-Rivières donne, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la ville au 31 décembre 2003, ainsi que les résultats de son exploitation et de l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date, selon les principes comptables généralement reconnus en comptabilité municipale au Québec.

*Mission accomplie*

**3.4** Les gestionnaires de la trésorerie s'étaient fixés l'objectif ambitieux de présenter les états financiers 2003 à l'intérieur du délai requis par la loi, soit avant le 31 mars 2004. Cet objectif a été atteint, je les en félicite. Peu de villes fusionnées peuvent se vanter d'une telle réussite.

### Recommandations

**3.5** Mon travail de vérification des états financiers de la Ville de Trois-Rivières, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2003, m'a amené à procéder à l'évaluation du contrôle interne exercé sur la fiabilité des données financières. J'ai rédigé, à l'intention des gestionnaires, des recommandations pour augmenter la qualité du

contrôle interne exercé dans l'enregistrement des données financières. Toutefois, ces recommandations sont basées sur l'application normale des procédés de vérification et elles ne couvrent pas toutes les lacunes de systèmes qu'une étude plus approfondie aurait pu révéler.

*Défi des nouvelles villes*

**3.6** La nouvelle organisation municipale a fait face à plusieurs contraintes et a dû déployer bon nombre d'efforts pour intégrer et harmoniser les différents systèmes et pratiques comptables. L'intégration des employés dans leurs nouvelles fonctions et responsabilités a amplifié les difficultés liées à la coordination et à la mise en place des différents systèmes comptables.

**3.7** Personne ne doit s'attendre à ce que la qualité des contrôles en place soit égale à ceux d'une ville qui possède cinq années d'existence. Quoique l'efficacité et l'efficience des contrôles soient toujours perfectibles, ils le sont davantage à l'occasion de la création d'une nouvelle ville.

**3.8** Je relève dans le présent chapitre les principales recommandations que j'estime opportun de souligner en y ajoutant mes observations, leurs impacts et les commentaires des gestionnaires.

## Gestion des petites caisses

*Observations*

**3.9** Il n'y a pas de liste à jour des petites caisses confiées aux différents services. Aucun décompte n'est effectué. Les fonds en mains ne sont pas confirmés périodiquement par l'employé qui en a la garde et le gestionnaire responsable. De plus, aucune politique administrative n'encadre la gestion de ces fonds.

*Impacts*

**3.10** Les petites caisses totalisent un montant de 33 000 $ aux livres. Considérant la liquidité de cet actif et le risque qu'il comporte, le contrôle doit être rigoureux, préventif et dissuasif.

# Vérifications financières

*Recommandations*

**3.11** *Je recommande qu'une politique administrative soit rédigée et mise en vigueur afin d'encadrer la gestion des fonds des petites caisses. La politique de l'ancienne Ville de Trois-Rivières, qui ne tient que sur quatre pages, pourrait être mise à jour et appliquée.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.12** La liste des personnes détenant une petite caisse sera complétée et disponible à l'automne 2004.

Des décomptes surprises de certaines petites caisses (rotation) seront faits à compter de 2005 et pour les années suivantes.

Les politiques administratives sont présentement en rédaction, dont notamment la politique concernant l'usage des petites caisses. Il est prévu que celle-ci soit présentée au conseil pour adoption d'ici la fin de l'année 2004.

## Suivi des comptes recevables

*Observations*

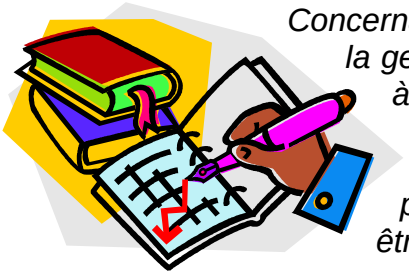
**3.13** L'administration de la ville n'effectue pas de suivi systématique de ses comptes recevables. Les rappels ne sont pas envoyés régulièrement aux clients. Aucune procédure n'est en place pour la radiation des mauvais comptes. Aucun employé n'est affecté spécifiquement au recouvrement des créances.

*Impacts*

**3.14** La ville risque de perdre des comptes à cause de la prescription. Les mauvais payeurs doivent être identifiés assez rapidement pour limiter les pertes. Les mauvaises créances ont totalisé 1,2 million en 2002 et 2003.

*Recommandations*

**3.15** *Je recommande aux gestionnaires d'analyser les mauvaises créances afin d'évaluer les bénéfices d'un meilleur suivi.*



*Concernant la perception de la taxe d'affaires, la gestion des recevables doit être confiée à un employé afin de maintenir les dossiers à jour et ainsi faciliter la perception. Les Services des permis et de l'évaluation doivent aussi être impliqués en raison de leur rôle.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.16** Nous considérons que la facturation et le recouvrement des comptes à recevoir sont adéquats depuis décembre 2003. Les procédures de premier et dernier avis, lettres d'avocat et procédures légales sont enclenchées depuis selon l'échéancier de recouvrement municipal.

En ce qui a trait à la taxe d'affaires, le traitement des certificats en provenance du Service de l'évaluation est maintenu à jour par le Service des taxes. Cependant, nous avions prévu qu'un membre de notre personnel s'occupe d'expédier régulièrement des états de compte et applique une procédure rigoureuse de recouvrement compte tenu de la nature très volatile de ce type de comptes. Malheureusement, nous n'avons pu le dégager encore à ce jour.

Nous croyons que le remplacement de la taxe d'affaires par la taxe à taux variés industriel et commercial faciliterait beaucoup cet aspect du travail puisque alors la taxe serait perçue auprès du propriétaire et le recouvrement fait en même temps que la taxe foncière.

## Décompte des stocks

*Observations*

**3.17** Des mesures ont été prises par les gestionnaires afin d'assurer la démarcation des opérations de l'année financière 2003. Entre autres, un décompte physique des stocks a été effectué dans le magasin du Secteur-Est. À cet égard, des recommandations précises concernant la gestion des inventaires ont été émises dans mon rapport sur les opérations du Service de l'approvisionnement que vous retrouvez au Chapitre 5.

J'ai aussi noté que le Service de la sécurité publique n'utilise pas correctement le logiciel informatique en usage pour le contrôle des inventaires des vêtements des policiers. On saisit manuellement

dans un autre registre la consommation des requérants (exemple : nombre de chemises remises à un policier).

*Impacts*

**3.18** Le prix des articles en inventaire sur la liste des vêtements de la Sécurité publique ne correspond pas au dernier prix payé. Les quantités et les valeurs en solde au début, achetées et consommées durant l'année, ne correspondent pas à la réalité.

*Recommandations*

**3.19** *Le Service doit utiliser le système informatisé de contrôle des inventaires de façon appropriée afin de gérer avec efficience la dépense de vêtements.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.20** Nous rencontrerons la personne responsable des inventaires de vêtements à la sécurité publique afin de revoir avec elle le système d'inventaire mis à sa disposition. Nous serons ainsi en mesure d'analyser les méthodes actuelles, d'expliquer ou de faire modifier s'il y a lieu ledit système et de formuler les recommandations d'usage.

### Auxiliaires des immobilisations

*Observations*

**3.21** Les immobilisations constituent une ressource significative et impliquent des dépenses importantes pour les organismes municipaux. Dans ce contexte, il est fondamental d'obtenir une information complète et cohérente à leur sujet. Cette information permet d'évaluer et de gérer plus adéquatement le patrimoine municipal.

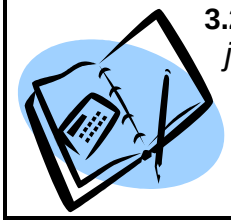
Aux fins de la politique administrative adoptée par le conseil, il n'y a pas de registre à jour des immobilisations. Les listes proviennent des anciennes villes au 31 décembre 2001 sans tenir compte des dispositions ou des changements de vocation de l'actif immobilisé. Les immobilisations totalisent 435 millions après amortissement et représentent 90 % de l'actif total de la ville.

*Impacts*

**3.22** La dépense d'amortissement, qui représentait plus de 18 millions en 2003, risque d'être faussée et ainsi influencer le coût des services municipaux et les indicateurs de gestion basés sur ces coûts.

La protection accordée à ces actifs, concernant notamment la couverture d'assurance et le vol, risque d'être inadéquate.

*Recommandations*



**3.23** *Je recommande à la Ville de tenir un registre à jour des immobilisations afin d'en faciliter la gestion.*

*Les documents supportant les dispositions doivent être rassemblés dans un dossier afin d'accélérer la recherche, la comptabilisation et la vérification.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.24** Nous sommes en accord avec votre recommandation. Précisons toutefois que les principales dispositions ont été identifiées et comptabilisées aux livres.

Deux membres de notre personnel cadre sont actuellement à analyser et identifier le meilleur outil de gestion de nos inventaires mobiliers. Un de nos techniciens commencera à l'automne à regrouper et saisir les données dans le logiciel qui sera choisi.

Nous croyons que les informations financières relatives aux principaux groupes d'immobilisations tels infrastructures, bâtisses pourront être disponibles pour nos états financiers 2004 (février 2005). Pour ce qui est des autres groupes d'immobilisations tels machineries, véhicules, ameublement, etc. le travail d'identification et de localisation se poursuivra en 2005.

Concernant votre remarque par rapport à l'impact de ce fichier avec la protection accordée à ces actifs, je crois que l'assureur ne se base pas sur ces données financières mais plutôt sur des valeurs spécifiquement déterminées pour fins de couverture d'assurance.

### Critères de répartition des dépenses

*Observations*

**3.25** Certaines dépenses sont regroupées dans des programmes généraux et réparties par la suite afin d'être comptabilisées dans leur fonction respective. Il en est ainsi pour les dépenses de formation, d'assurance, d'entretien des bâtiments, entretien des véhicules, de parts d'employeur, de services techniques, d'administration générale et de travaux spéciaux.

Ces dépenses sont réparties annuellement à la fermeture des livres selon certains critères qui s'éloignent de la réalité. À titre d'exemple, les dépenses de formation et d'entretien des véhicules sont réparties au prorata de la dépense de salaires et celles de l'entretien des bâtiments selon des pourcentages fixes qui sont les mêmes que l'ancienne ville de Trois-Rivières. Cette façon de procéder fait en sorte que les parts d'employeur ne sont pas réparties selon le coût réel de chaque employé.

*Impacts*

**3.26** Le gestionnaire ne voit pas le coût direct de ses demandes ni celui de l'actif qu'il utilise. Une mauvaise répartition des frais communs fausse les dépenses des différentes fonctions municipales et rend difficile l'utilisation de comparables à l'interne ou avec d'autres villes.

Même si les données nécessaires sont connues, les dépenses de formation ne sont pas réparties selon le coût réel.

*Recommandations*

**3.27** *Je recommande aux gestionnaires de réviser les bases de répartition des coûts imputés afin qu'ils s'apparentent davantage à la réalité.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.28** Voici où nous en sommes concernant chaque type de dépenses exigeant une répartition :

- formation : comptabilisation au réel en 2004;
- véhicules des travaux publics : comptabilisation au réel en 2004;
- véhicules de la sécurité publique : une revision du pourcentage police - incendie sera effectuée en 2004. Les dépenses seront ensuites réparties selon ce pourcentage;
- assurances : les bases de répartition seront revisées en 2004 selon l'expertise de l'enqûeteur-régleur;
- parts d'employeur : le nouveau logiciel de paie sera implanté à l'automne 2004, dès lors les parts d'employeur seront calculées et imputées en fonction des salaires versés. Cependant, pour la première partie de l'année 2004, la méthode qui était en usage dans l'ancien Trois-Rivières continuera de s'appliquer, soit une répartition en fonction de pourcentages pré-établis;
- travaux spéciaux : ceux-ci seront répartis en 2004 et pour les prochaines années dans

les fonctions administratives selon la nature des travaux;

- bâtisses : une analyse est présentement en cours afin d'utiliser pour fins de répartition, les dépenses réelles étiquetées au système par numéro de bâtisse. Une seconde répartition est à prévoir en fonction des superficies occupées par les différents départements à l'intérieur d'un même bâtiment;
- services techniques : revision des pourcentages en 2004;
- administration : analyse en cours; nous retiendrons possiblement une répartition en fonction des pourcentages de rémunération dans chaque service utilisateur.

Notons en terminant que le budget 2005 tiendra compte de ces nouveaux choix de répartition.

### Achats sans bon de commande ou sans réquisition

*Observations*

**3.29** Les priorités au début de 2002 étaient de maintenir les services aux contribuables, même si pour atteindre cet objectif, il fallait contracter des dépenses sans passer par le Service de l'approvisionnement. Les vérificateurs externes ont sélectionné, par échantillonnage, 48 paiements qui auraient nécessité des commandes ou des réquisitions. Sur les 48, ils ont retracé 15 erreurs dont 8 achats sans réquisition et 7 sans bon de commande.

La ville n'a pas adopté de politique qui assurerait que les gestionnaires respectent le meilleur processus pour satisfaire leur besoin en matière d'approvisionnement.

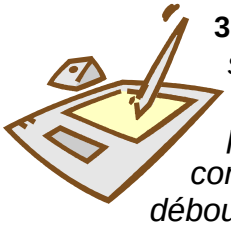
Les employés affectés aux comptes payables n'ont pas reçu d'instructions écrites concernant les achats sans commande.

*Impacts*

**3.30** En n'utilisant pas les services de l'approvisionnement, on n'obtient pas l'assurance que tous les biens et services nécessaires au bon fonctionnement de la ville, sont achetés au prix le plus bas possible, en un minimum de temps investi.

# Vérifications financières

*Recommandations*



**3.31** *Je recommande que les factures d'achats soient approuvées par le Service de l'approvisionnement. La préposée aux comptes à payer doit recevoir des instructions précises concernant sa tâche, mentionnant les types de déboursés qu'elle peut accepter.*

*Une politique d'achat et un règlement de délégation de pouvoir doivent être approuvés le plus tôt possible.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.32** Je vous reformule la même réponse que lors du suivi de votre mémoire 2002, soit que la politique d'achat a été rédigée par le Service de l'approvisionnement et devrait être révisée et présentée au Conseil pour adoption au cours de l'année 2004.

Conséquemment, suite à l'approbation de cette politique, des instructions précises pourront ensuite être données au personnel traitant les comptes à payer.

## Certificat d'évaluation

*Observations*

**3.33** En 2002, les vérificateurs externes ont dû reporter la procédure de vérification intérimaire qui consistait à suivre un permis de son émission jusqu'à la taxation parce que le traitement des certificats était plus de 6 mois en retard. Les droits de mutations n'ont pu être vérifiés pour l'année entière à cause du retard dans l'émission des certificats.

En 2003, les droits sur les mutations de juillet à décembre, représentant 1,9 million $, ont été enregistrés aux livres, mais les comptes seront envoyés aux contribuables en 2004.

*Impacts*

**3.34** Les délais dans la facturation des droits de mutation et des taxes provenant de la mise à jour du rôle entraînent des pertes d'intérêts et donnent une mauvaise image de l'administration.

De tels retards exigent davantage d'explications à fournir aux contribuables. De plus, la difficulté de planifier et de régulariser le travail des employés à la taxation est accrue lorsque les certificats ne sont pas produits aux 15 jours.

Les comptes de taxes émis après la transaction immobilière doivent être repris et changés d'échéance causant une perte de temps et d'intérêts.

*Recommandations*

**3.35** *Je recommande que le Service de l'évaluation émette les certificats selon une cadence régulière afin que les factures de droits sur les mutations soient envoyées le mois suivant la mutation pour favoriser l'efficacité, l'efficience et l'économie.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.36** Je considère que la facturation des droits sur les mutations immobilières est maintenant à date. À titre d'exemple, en date du 16 juillet, nous sommes à finaliser l'envoi des mutations de mai et entamons la facturation de juin, et ce malgré la période d'encaissement du 2e versement des taxes municipales. Certains cas au partage demeurent non facturés car nous attendons le traitement par le Service de l'évaluation, mais il s'agit là d'exceptions.

J'en profite également pour vous mentionner que nous travaillons depuis le début de l'année 2004 sur un important projet consistant à mécaniser le traitement des certificats de taxes foncières (fait manuellement jusqu'à maintenant). Cette mécanisation accélèrera grandement le travail du personnel de la section "revenus".

## Contrôle des dépenses d'investissement

*Observations*

**3.37** La ventilation des sources de financement et des dépenses d'investissement n'est pas suffisante pour exercer un bon contrôle des activités d'investissement, non plus qu'elle ne respecte pas les numéros de poste prévus dans le manuel de la présentation de l'information financière municipale.

Un champ seulement est disponible pour enregistrer le montant autorisé. Le fichier n'étant pas dynamique, on n'enregistre pas l'origine des crédits votés et évidemment on ne peut connaître l'historique des montants autorisés inscrits aux livres. Ces montants devraient correspondre parfaitement à ceux figurant au rapport financier.

*Impacts*

**3.38** Une ventilation plus détaillée permettrait de mieux évaluer les travaux à réaliser et de prévoir des déficits éventuels.

L'information aux livres concernant les dépenses autorisées est erronée lorsqu'elle ne correspond pas aux montants votés par le conseil.

# Vérifications financières

Même s'il est normal que les projets excèdent quelquefois les montants initialement prévus, le conseil est placé devant le fait d'autoriser des dépenses qu'il n'a pas préalablement autorisées ni votées. Il semble tolérer que les dépenses excèdent les montants autorisés ou à tout le moins, que des responsables de projets ne connaissent pas les conséquences possibles des dépassements.

*Recommandations*

**3.39** *Je recommande que la structure d'enregistrement et la charte des comptes soient révisées afin de produire des rapports plus fiables et plus explicites en ce qui trait aux activités d'investissement.*

*Le conseil doit affirmer son autorité dans l'exercice du pouvoir de dépenser en dictant ses règles en la matière et définissant son degré d'intervention et de contrôle sur les dépenses.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.40** Nous accueillons votre recommandation, tout en vous rappelant que le manuel de la présentation de l'information financière municipale propose un système de codage que l'organisme municipal peut choisir d'utiliser ou non (référence : p. 14101).

Nous conserverons donc ces recommandations pour un usage éventuel futur.

## Travaux subventionnés

*Observations*

**3.41** Les travaux autorisés par le règlement 1060, pour un montant de 781 000 $, ont été effectués dans les cadres du programme Infrastructure-Québec et ils furent terminés en septembre 2002. Une demande de subvention au montant de 448 000 $ a été complétée le 1er avril 2004 et n'avait pas encore été encaissée en mai 2004.

La demande de subvention pour ces travaux a été complétée avec un trop long délai. En l'absence d'emprunt temporaire, les fonds généraux municipaux ont donc financé les dépenses de ce règlement, même si elles étaient à la charge d'une partie de la population.

# Vérifications financières

*Impacts*

**3.42** Les activités financières absorbent ainsi une perte de revenus d'intérêts.

Les dépenses non pourvues de financement permanent doivent être payées comptant à même les deniers des fonds généraux. Dans le cas d'une subvention conditionnelle, la prudence demande de considérer le versement comme assuré, lorsque la réclamation est acceptée. Avant d'exécuter les travaux, la ville doit avoir en mains le financement permanent ou l'autorisation du Ministre pour emprunter en vertu du règlement.

*Recommandations*

**3.43** *Je recommande que les demandes de subvention soient complétées promptement.*

*Avant de décréter les travaux, la ville doit demander au Ministre d'approuver un montant d'emprunt suffisant pour couvrir les subventions non versées.*

*Lorsque les travaux sont à la charge d'une partie des contribuables, le règlement doit assumer les frais de financement temporaire en attendant le financement permanent.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.44** Il est prévu qu'un suivi plus rigoureux des programmes subventionnés soit fait et que nos réclamations de subventions soient complétées promptement.

Généralement, il est déjà prévu dans les résolutions autorisant nos règlements d'emprunt de se prévaloir d'un emprunt temporaire représentant 90 % des montants de financement permanent dudit règlement.

Nous sommes tout à fait en accord avec le principe de financer temporairement nos règlements d'emprunt spécialement lorsque les travaux sont à la charge d'une partie des contribuables, c'est pourquoi en 2003 nous avons eu recours au financement temporaire pour nos différents règlements pour 6,7 millions du 21 janvier au 1er mai 2003, pour 6,7 millions du 1er mai au 21 juillet 2003 et pour 16,6 millions du 27 octobre au 24 novembre 2003.

## B - ORGANISMES MUNICIPAUX

*Situation*

**3.45** La Ville confie à des organismes municipaux sous son contrôle des compétences, qui lui sont propres. Le conseil municipal désigne normalement plus de 50 % des membres du conseil d'administration de ces organismes. Il conclut au besoin, des ententes pour encadrer leurs champs d'intervention et verse des subventions ou des honoraires de gestion pour financer les activités qu'elle veut privilégier. Ces organismes ont une obligation publique de rendre des comptes et en ma qualité de vérificateur général, je dois assurer la qualité de cette reddition au conseil municipal.

*Mandat du vérificateur*

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

*Déclaration*

**3.47** Dans mon rapport, je déclare notamment si les états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière, des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie, selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

*Assistance de firmes externes*

**3.48** N'ayant pas les ressources nécessaires pour effectuer cette vérification, j'ai mandaté des firmes externes pour m'assister. J'ai signé des contrats tripartis avec elles, impliquant aussi les organismes afin qu'ils assument entre autres le paiement des honoraires. Exceptionnellement, la Société de transport de Trois-Rivières a nommé un vérificateur externe, avec lequel j'ai travaillé pour effectuer ma vérification.

# Vérifications financières

*Rapports sur les états financiers*

**3.49** J'ai rencontré, à l'exception de l'Aéroport de Trois-Rivières prévu pour septembre prochain, tous les conseils d'administration des organismes pour déposer mon rapport concernant les états financiers. Mon travail de vérification de ces états m'a amené à procéder à l'évaluation du contrôle interne exercé sur les données financières. J'ai remis pas moins de 74 recommandations aux huit organismes relativement aux procédures de contrôle interne suivies et j'ai suggéré des améliorations pour l'enregistrement des données financières. L'application de mes recommandations aura pour effet de réduire les coûts reliés à la vérification de même qu'à améliorer grandement la qualité de l'information financière nécessaire pour une prise de décision éclairée.

*Mémoires de recomman-dations*

**3.50** En résumé, j'ai recommandé à quelques organismes de préciser davantage l'entente qui les lie avec la ville. Entre autres, si les revenus appartiennent à la ville pour les fins de réclamation de taxes, c'est la ville qui doit déterminer la tarification. De plus, les champs de compétence et d'intervention doivent être précisés afin que l'organisme n'aille pas au-delà des mandats qui lui sont confiés.

*Encadrement*

**3.51** Il appartient au conseil municipal de décider du degré d'encadrement qu'il veut imposer à ses organismes. À titre d'exemple, ces organismes peuvent acheter pour un montant supérieur à 100 000 $ sans soumission publique. La prudence commande que lorsqu'on demande à ces organismes d'agir au nom de la ville, on ne doit pas soustraire cette dernière de ses obligations légales. Cela équivaudrait à faire indirectement ce qu'elle ne peut faire directement. La ville et ses organismes ne sont pas des entreprises mais des organismes gérant des fonds publics.

*Déficits d'exploitation*

**3.52** L'analyse des résultats financiers révèle que six des huit organismes ont terminé l'exercice 2003 avec un déficit d'exploitation. J'ai reçu les explications satisfaisantes pour chacun et je n'ai rien trouvé d'alarmant lorsqu'on les analyse cas par cas.

# Vérifications financières

*Remer-ciements*

**3.53** J'en profite pour remercier les gestionnaires et les employés des différents organismes pour leur collaboration au cours de l'exécution de ces mandats. J'ai aussi reçu toute l'attention souhaitée des membres des conseils d'administration. Leur dévouement pour le plus grand bien de la collectivité mérite d'être souligné.

**3.54** Pour l'ensemble des organismes, les résultats sont les suivants :

*Résultats financiers globaux*

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Actif | 22 473 584 $ | Revenus | 16 655 227 $ | Caution | 2 500 000 $ |
| Passif | 19 803 208 $ | Dépenses | 16 711 301 $ | Avances | 47 500 $ |
| Avoir net | 2 670 376 $ | Excédent | (56 074 $) | Contribution de la ville | 4 272 126 $ |

# Vérifications financières

*Mandat*

Aéroport de Trois-Rivières

**3.55 Aéroport de Trois-Rivières.** Immatriculé en décembre 2002, cet organisme a pour mandat de gérer les opérations de l'aéroport de Trois-Rivières, de favoriser l'expansion industrielle, commerciale et économique de la région. Le conseil d'administration se compose de 12 membres nommés par le conseil municipal dont deux élus qui y siègent.

*Résultats financiers*

**3.56**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Actif | 3 120 852 $ | Revenus | 114 514 $ | Caution | 2 500 000 $ |
| Passif | 3 208 549 $ | Dépenses | 202 211 $ | Avances | 0 $ |
| Avoir net | (87 697 $) | Excédent | (87 697 $) | Contribution de la ville | 50 000 $ |

*Principales recommandations*

**3.57** *Mon rapport comporte une réserve (comme c'est le cas dans de nombreuses organisations d'activités), parce que l'organisme tire des revenus de commandites matérielles et d'entrées sur le site pour lesquels il n'est pas possible de vérifier de façon satisfaisante, s'ils ont tous été comptabilisés.*

*J'ai recommandé aux gestionnaires entre autres de demander à la ville une entente de gestion afin de préciser leur mandat. Il y a eu relativement peu d'opérations en 2003, mais j'ai demandé de mettre en place les contrôles suffisants pour recueillir l'information financière, de tenir des procès-verbaux concernant les décisions administratives importantes et d'améliorer la tenue des livres comptables.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.58** Considérant l'incertitude de notre mandat créée par les changements en cours d'année, nous avons préféré attendre les précisions du conseil afin de mettre en place les structures de contrôle adéquates. Pour le reste, nous sommes d'accords avec les recommandations du vérificateur général.

# Vérifications financières

*Mandat*

**3.59 Corporation de développement culturel de Trois-Rivières.** Constitué en corporation en mai 1997, l'organisme a pour raison d'être de mettre en œuvre les politiques culturelles de la ville. La ville lui confie la gestion de salles de spectacles, d'expositions, de diffusion des arts et de soutien au milieu culturel. Le conseil d'administration se compose de 13 membres nommés par le conseil municipal, dont deux élus qui y siègent.

*Résultats financiers*

**3.60**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Actif | 2 476 281 $ | Revenus | 3 900 778 $ | Caution | 0 $ |
| Passif | 2 473 373 $ | Dépenses | 3 924 259 $ | Avances | 0 $ |
| Avoir net | 2 908 $ | Excédent | (23 481 $) | Contribution de la ville | 974 216 $ |

*Principales recommandations*

**3.61** *J'ai recommandé aux gestionnaires d'analyser et surtout de clarifier la convention de gestion avec la ville à des fins de récupération de taxes. J'ai aussi demandé d'améliorer le système comptable et de simplifier la présentation des états financiers.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.62** Concernant l'article 3.50, nous avons entrepris une réflexion avec la Direction de l'administration et finance et la Direction générale de la Ville de Trois-Rivières quant aux considérations fiscales dont nous devrons tenir compte éventuellement dans nos opérations commerciales. Il est dans nos intentions communes de consulter dès le début de l'automne des spécialistes en fiscalité afin d'obtenir des avis indépendants qui pourront guider nos prochaines décisions à cet égard.

Concernant l'article 3.51, en tant que directeur général de la Corporation de développement culturel de Trois-Rivières, je suis tout à fait conscient des obligations morales qui nous incombent en tant qu'organisme para-municipal mais aussi des possibilités d'agir dont nous disposons en tant qu'entreprise culturelle autonome. Je peux vous assurer que tous nos achats de biens et de services sont exécutés en tenant compte de ce qui précède. Si le Conseil de ville devait préciser davantage le degré d'encadrement des corporations para-municipales, soyez assuré que nous nous conformerons à ces nouvelles directives. Toutefois, nous aimerions être consultés sur la mise en place de telles mesures afin d'évaluer les impacts possibles sur nos opérations.

J'en profite pour vous remercier de l'écoute et la compréhension dont vous avez fait preuve lors de la vérification de nos opérations et je veux vous assurer, Monsieur Martin, de notre entière collaboration afin de faciliter l'exercice de vos compétences.

# Vérifications financières

*Mandat*

**3.63 Corporation pour le développement de l'Île St-Quentin.** Constitué en corporation en février 1982, le mandat de cet organisme est de coordonner les services et les activités offerts à la clientèle ainsi que la responsabilité de la réalisation des aménagements de l'île St-Quentin. Le conseil d'administration se compose de 11 membres nommés par le conseil municipal, dont quatre élus qui y siègent.

*Résultats financiers*

**3.64**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Actif | 614 077 $ | Revenus | 873 388 $ | Caution | 0 $ |
| Passif | 140 840 $ | Dépenses | 896 294 $ | Avances | 0 $ |
| Avoir net | 473 237 $ | Excédent | (22 906 $) | Contribution de la ville | 145 786 $ |

*Principales recommandations*

**3.65** *J'ai remis un rapport avec réserve sur les états financiers de l'organisme, parce qu'il n'était pas possible de vérifier l'intégralité des revenus de façon satisfaisante. Au 31 décembre 2002, l'organisme présentait un rapport d'examen seulement et n'a pas augmenté ses contrôles de façon à présenter des états financiers vérifiés.*

*La collaboration reçue des gestionnaires me permet de croire que les recommandations remises aux administrateurs, particulièrement celles concernant le contrôle des revenus, seront suivies et que l'organisme pourra présenter un rapport sans réserve pour l'exercice 2004. J'ai aussi demandé d'analyser et clarifier la convention de gestion avec la ville à des fins de récupération de taxes.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.66** Nous avons pris note des recommandations du Vérificateur général et nous agirons en conséquence.

# Vérifications financières

*Mandat*

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

*Résultats financiers*

**3.68**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Actif | 12 281 $ | Revenus | 9 436 $ | Caution | 0 $ |
| Passif | 1 000 $ | Dépenses | 381 183 $ | Avances | 0 $ |
| Avoir net | 11 281 $ | Excédent | (371 747 $) | Contribution de la ville | (380 000 $) |

*Principales recommandations*

**3.69** *Je n'ai fait aucune recommandation, l'organisme ayant relativement peu de transactions annuellement. La fondation a remis 380 000 $ en 2003 à la Ville de Trois-Rivières pour financer le projet de restauration de la Maison de la culture.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.70** Je n'ai pas de commentaires particuliers à faire sur votre rapport de vérification 2003.

Je tiens toutefois à vous dire le rôle important qu'a joué la Fondation culturelle trifluvienne dans la mise en œuvre du chantier de la Maison de la culture en versant à la Ville de Trois-Rivières une somme de 380 000 $. Grâce à la participation financière de la Fondation culturelle trifluvienne, cet important projet a pu voir le jour.

Je profite de l'occasion pour vous remercier de l'écoute et de la compréhension dont vous avez fait preuve lors de la vérification de nos opérations et je veux vous assurer, Monsieur Martin, de notre entière collaboration afin de faciliter l'exercice de vos compétences.

# Vérifications financières

*Mandat*

**3.71 L'International de l'art vocal de Trois-Rivières.** Constitué en corporation en avril 1993, l'organisme a le mandat d'organiser et de réaliser le festival d'art vocal à Trois-Rivières et aussi promouvoir l'art. Le conseil d'administration se compose de 13 membres nommés par le conseil municipal, dont deux élus qui y siègent.

*Résultats financiers*

**3.72**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Actif | 64 700 $ | Revenus | 828 793 $ | Caution | 0 $ |
| Passif | 121 001 $ | Dépenses | 846 429 $ | Avances | 47 500 $ |
| Avoir net | (56 301 $) | Excédent | (17 636 $) | Contribution de la ville | 150 000 $ |

*Principales recommandations*

**3.73** *L'organisme présente un déficit d'exploitation cumulé de 79 103 $. J'ai recommandé au conseil d'administration de demander que leur soit présenté un plan de redressement. La direction était confiante de retrouver l'équilibre budgétaire dès 2004 et de résorber le déficit à moyen terme. J'ai aussi recommandé d'améliorer le contrôle de certains revenus.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.74** Nous avons pris note des recommandations du Vérificateur général et nous agirons en conséquence.

# Vérifications financières

*Mandat*

**3.75 Office de tourisme et des congrès de Trois-Rivières.** Constitué en corporation en novembre 1992, l'organisme a été créé pour la promotion et le développement des activités touristiques et de congrès (compétence déléguée, article 474.0.5 LCV). On lui a confié aussi l'administration du surplus de la 34e Finale des Jeux du Québec à Trois-Rivières. Le conseil d'administration est formé de 13 représentants, soit six membres corporatifs (dont deux, qui sont des élus, nommés par le conseil municipal) et sept membres désignés nommés par le conseil municipal.

*Résultats financiers*

**3.76**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Actif | 363 605 $ | Revenus | 818 726 $ | Caution | 0 $ |
| Passif | 227 259 $ | Dépenses | 803 588 $ | Avances | 0 $ |
| Avoir net | 136 346 $ | Excédent | 15 138 $ | Contribution de la ville | 534 792 $ |

*Principales recommandations*

**3.77** *J'ai recommandé aux administrateurs d'améliorer le système comptable, d'approuver toutes les transactions inter-fonds et de les rembourser le plus tôt possible.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.78** Nous avons pris note des recommandations du Vérificateur général et nous agirons en conséquence.

# Vérifications financières

*Mandat*

**3.79 Société protectrice de animaux de la Mauricie.** Constitué en corporation en novembre 1976, l'organisme doit mettre en oeuvre les moyens nécessaires pour prévenir la cruauté et les mauvais traitements envers le animaux. Il doit aussi établir, maintenir et administrer des refuges pour animaux. Le conseil d'administration se compose de neuf membres nommés par le conseil municipal, dont quatre élus qui y siègent.

*Résultats financiers*

**3.80**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Actif | 103 723 $ | Revenus | 615 079 $ | Caution | 0 $ |
| Passif | 121 692 $ | Dépenses | 684 403 $ | Avances | 0 $ |
| Avoir net | (17 969 $) | Excédent | (69 324 $) | Contribution de la ville | 106 670 $ |

*Principales recommandations*

**3.81** *J'ai dû me récuser dans mon rapport sur les états financiers parce qu'il n'est pas possible de vérifier l'intégralité des revenus et que le contrôle interne présentait certaines déficiences. Au 31 décembre 2002, l'organisme présentait un rapport d'examen seulement et les contrôles n'ont pas été établis en fonction de présenter des états financiers vérifiés en 2003.*

*J'ai reçu toute la collaboration attendue des gestionnaires et j'ai remis des recommandations précises aux administrateurs visant le contrôle des revenus et des dépenses afin de présenter un rapport sans réserve pour l'exercice 2004.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.82** Nous avons pris note des recommandations du Vérificateur général et nous agirons en conséquence.

# Vérifications financières

*Mandat*

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

*Résultats financiers*

**3.84**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Actif | 15 718 065 $ | Revenus | 9 494 513 $ | Caution | 0 $ |
| Passif | 13 509 494 $ | Dépenses | 8 972 934 $ | Avances | 0 $ |
| Avoir net | 2 208 571 $ | Excédent | 521 579 $ | Contribution de la ville | 2 690 662 $ |

*Principales recommandations*

**3.85** *Le vérificateur externe a recommandé aux administrateurs d'améliorer le système comptable particulièrement en ce qui a trait aux activités d'investissement. De plus, il a été fait mention d'effectuer les affectations des surplus, conformément aux normes de comptabilité municipale.*

*Commentaires des gestionnaires*

**3.86** Nous avons pris note des recommandations du Vérificateur général et nous agirons en conséquence.

## C - AUTRES ORGANISMES OU PERSONNES SUBVENTIONNÉS

*Autres examens d'états financiers*

**3.87** Conformément à mon mandat, j'ai reçu, examiné et classé les états financiers des organismes suivants qui ont bénéficié d'une aide ou subvention accordée par la ville.

*Rapports conformes*

**3.88** Ces organismes m'ont fait parvenir des rapports financiers vérifiés. Ces états financiers étaient accompagnés d'un rapport sans restriction de leur vérificateur et, en réponse à ma demande explicite, aucun fait digne de mention n'a été porté à mon attention.

| Organismes ou personnes | Vérificateur | Objet de la subvention | Contribution de la ville |
|---|---|---|---|
| Commission scolaire du Chemin-du-Roy | Dessureault, Lemire, Désaulniers, Drolet, Gélinas & Lanouette, C.A., S.E.N.C. | Gymnase de l'École Notre-Dame-du-Rosaire et autres parcs-écoles | 157 629 $ |
| Fondation de l'Université du Québec à Trois-Rivières | Dessureault, Leblanc, Lefebvre, S.E.N.C. | Contribution à la compagne majeure de financement | 300 000 $ |
| Musée Québécois de culture populaire | Dessureault, Leblanc, Lefebvre, S.E.N.C. | Support financier | 100 759 $ |
| Société de développement commercial du centre-ville de Trois-Rivières | Gilles Mathon, CA | Remise de la taxe imposée aux membres de la SIDAC | 303 238 $ |
| Société de développement économique de Trois-Rivières | Dessureault, Lemire, Désaulniers, Drolet, Gélinas & Lanouette, C.A., S.E.N.C. | Subvention de fonctionnement | 493 000 $ |

# Vérifications de la conformité

*Introduction*

**4.1** Je présente dans cette section, le résultat des vérifications de la conformité aux lois, règlements, politiques et directives que j'ai réalisée en vertu de mon mandat.

*Taux global de taxation*

**4.2** J'ai procédé à la vérification du taux global de taxation qui doit être établi en conformité aux règlements adoptés en vertu de la Loi sur la fiscalité municipale (L.R.Q., chapitre F-2.1). Ce taux est utilisé dans le calcul des paiements tenant lieu de taxes s'appliquant aux immeubles d'institutions gouvernementales du réseau de la santé et des services sociaux et du réseau de l'éducation.

**4.3** Ma vérification m'a permis d'émettre un rapport sans réserve parce qu'à mon avis, il est établi, à tous les égards importants, conformément aux règlements adoptés en vertu de l'article 262 de la Loi.

*Traitement des élus*

**4.4** J'ai vérifié la conformité du traitement reçu par les élus pour l'exercice terminée le 31 décembre 2003. Je confirme que les montants qui leur ont été versés sont conformes en tout point à la Loi sur le traitement des élus et que les montants déclarés dans le rapport du maire concernant le traitement sont exacts.

*Autres éléments de conformité*

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

**4.6** J'ai vérifié les autorisations légales et le contrôle en vigueur sur les règlements pour les activités d'investissement et les procès-verbaux des différentes instances de la Ville et des organismes municipaux. Le résultat de la vérification m'a permis de formuler quelques recommandations à l'administration municipale dont voici les principales.

## Certificats de crédits du trésorier

*Observations*

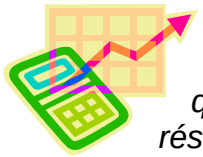
**4.7** Les certificats de crédits du trésorier sont signés plusieurs mois après la résolution du conseil. Même si des efforts ont été faits pour rattraper le retard, il était de quatre mois en février 2004. C'est-à-dire que les certificats de crédits pour les dépenses autorisées au conseil du 20 octobre 2003 ont été signés le 25 février 2004.

*Impacts*

**4.8** Une autorisation de dépenses n'est valide que si accompagnée du certificat du trésorier. Le conseil doit s'assurer que les crédits suffisants sont disponibles avant d'autoriser une dépense. Le conseil place ainsi la trésorière dans l'obligation de signer le certificat ou d'invalider la résolution.

Signer des certificats après un mois de retard rend cette procédure de contrôle inutile.

*Recommandations*



**4.9** *Afin de recevoir l'information suffisante avant d'autoriser une dépense, le conseil doit demander que le certificat de crédits du trésorier accompagne la résolution.*

*Commentaires des gestionnaires*

**4.10** Vous soulevez certains problèmes relatifs à l'émission des certificats du trésorier. J'ajouterai que ces problèmes ne sont pas exclusifs à la Ville de Trois-Rivières. Le certificat du trésorier a pris naissance à une époque dans un contexte légal et avec une méthode de comptabilisation qui était tout autre que la réalité d'aujourd'hui. Cette évolution fait en sorte que les trésoriers font face maintenant à plusieurs difficultés d'application par exemples :

- frais payés d'avance;
- imputation stocks;
- dépenses reportées;
- soumission à des prix unitaires avec quantités variables;
- excédents de coûts de règlements;
- petites caisses et menues dépenses;
- etc.

Les problématiques sont telles qu'une table de travail est maintenant formée au MAMSL et des recommandations seront bientôt connues avec amendement du cadre législatif en conséquence.

N'eut été de cela, j'aurais analysé et étudié pour trouver une façon légale d'émettre les certificats d'une manière moins laborieuse que celle présentement en usage, qui consiste à reproduire le texte de chaque résolution ou partie de résolution décrétant une dépense et d'en faire un certificat (méthode de l'ex-ville de Trois-Rivières). Je préfère pour l'instant conserver cette méthode même si j'accuse certains retards, vu l'imminence du changement à venir.

## Contribution du surplus de l'ex Trois-Rivières

*Observations*

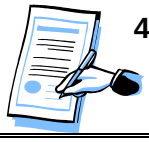
**4.11** Le règlement autorisant la rénovation de la maison de la Culture approprie la somme de 900 000 $ du surplus non affecté de l'ancienne Ville de Trois-Rivières. Le coût du bâtiment, une fois terminé, sera amorti durant les 40 prochaines années au rapport financier de la ville.

Le décret de la fusion stipule : « Tout surplus d'une municipalité demeure au bénéfice exclusif des habitants et des contribuables du territoire en tenant compte de la source de revenus qui ont produit le surplus ».

*Impacts*

**4.12** La ville ne respecte pas le décret en appropriant le surplus d'une ex ville pour financer un actif rénové au bénéfice de l'ensemble.

*Recommandations*



**4.13** *La résolution doit respecter les dispositions prévues au décret.*

*Commentaires des gestionnaires*

**4.14** Le conseil de la Ville de Trois-Rivières a approuvé le règlement 2003, chapitre 110 lors de sa séance du 16 juin 2003. Ce règlement prévoyait l'appropriation du surplus non affecté de l'ancienne ville de Trois-Rivières pour un montant de 900 000 $. Bien que ce règlement en soit un de la nouvelle ville fusionnée, il semble que le projet était initié bien avant la fusion par l'ancienne Ville de Trois-Rivières, ce qui pourrait expliquer la décision du conseil d'approprier ledit surplus. Le règlement a été approuvé en bonne et due forme par le ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir le 8 octobre 2003.

SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT

## 5.1 VUE D'ENSEMBLE

**5.1.1** La responsabilité du Service de l'approvisionnement consiste en la planification, la coordination et l'exécution des politiques de la ville en matière d'approvisionnement de biens et de services. Il gère également les inventaires des biens emmagasinés. Le Service des travaux publics intervient de façon autonome pour l'achat des services contractuels et d'entretien réparations.

**5.1.2** La principale préoccupation du Service de l'approvisionnement est avant tout de satisfaire aux besoins de l'ensemble des services municipaux par l'achat de biens et de services dans les meilleurs délais possible, aux meilleurs prix, en tenant compte de leur qualité et de leur disponibilité et finalement, en conformité avec les exigences légales, réglementaires et les politiques établies.

**5.1.3** Les achats de biens et de services ont totalisé plus de 45 millions $ en 2003 dont près du tiers est traité par le Service de l'approvisionnement. Ce service regroupe 11 employés et les coûts de fonctionnement au budget 2003 s'établissent à près de 600 000 $. Les activités du service portent sur la négociation des achats de biens et de services, la gestion des inventaires, la réception et la distribution des marchandises, la facturation des réceptions, l'entrée de demandes de paiement de services particuliers et la disposition d'actifs.

## 5.2 MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

**5.2.1** En vertu des dispositions des articles 107.8 et 107.13 de la Loi sur les cités et villes, j'ai entrepris en décembre 2003, un mandat de vérification sur la gestion des approvisionnements de la Ville de Trois-Rivières.

**5.2.2** La vérification concernait le processus d'approvisionnement, sa conformité aux lois et règlements, la gestion des inventaires, les négociations avec les fournisseurs, la réception et la livraison des marchandises et l'enregistrement des factures des fournisseurs. J'ai aussi examiné l'efficacité et l'efficience du Service de l'approvisionnement.

**5.2.3** La période sous examen couvre les achats de l'année 2003. J'ai constaté, avant de finaliser le rapport, que certaines améliorations avaient été mises en œuvre depuis le printemps 2004.

### ***Objectifs de vérification***

**5.2.4** Ma vérification visait à m'assurer :

**5.2.5** Que la ville s'est dotée d'une politique d'approvisionnement qui fournit au personnel les normes et procédures en matière d'acquisition de biens et de services afin d'agir dans le meilleur intérêt de la ville.

**5.2.6** Que le Service d'approvisionnement respecte l'article 573 de la Loi sur les cités et villes.

**5.2.7** Que le Service de l'approvisionnement gère l'ensemble des ses activités et particulièrement les stocks de façon efficace, efficiente et économique.

## 5.3 VÉRIFICATION

### ***Politique d'approvisionnement***

**5.3.7** Les politiques administratives sont des outils de référence et des guides administratifs qui dictent les directives qui émanent du conseil. Outre les membres du conseil municipal, toutes les personnes susceptibles de prendre des décisions ou de renseigner les employés disposent ainsi d'un ouvrage de référence et d'instruction. Dans le cadre de ma vérification, j'ai constaté que la Ville ne possédait aucune politique d'approvisionnement écrite.

**5.3.8** Une politique d'approvisionnement encadrerait le processus d'achat et la conformité avec l'article 573 de la Loi sur les cités et villes. Elle partagerait et définirait les responsabilités des intervenants concernés en matière d'acquisition de biens et de services. Elle prévoirait les contrôles suffisants afin d'assurer son respect des volontés exprimées par le conseil. Elle permettrait d'éviter une duplication du travail et des interventions inopportunes dans le processus.

**5.3.9** La politique d'approvisionnement servirait la promotion des principes d'intégrité et des valeurs éthiques de la ville. Elle favoriserait la centralisation des achats afin d'acquérir biens et services aux meilleures conditions possible et en les confiant à des personnes qualifiées et dûment mandatées. La politique d'approvisionnement privilégierait l'utilisation rationnelle des ressources matérielles et financières de la ville.

**5.3.10** Afin de fournir au personnel les normes et procédures en matière d'acquisition de biens et de services et de partager les responsabilités des différents intervenants concernés,

***Je recommande :***

- ✓ ***Que la Ville se dote d'une politique d'approvisionnement le plus tôt possible pour que le Conseil dicte ses directives en matière d'approvisionnement.***

| ***Commentaires du gestionnaire :*** |
| --- |
| La Ville de Trois-Rivières entend adopter une politique d'approvisionnement avant la fin de l'année 2004. Avant la fin de l'automne la Ville aura adopté une politique de délégation. |

## ***Conformité à la loi et aux règlements***

**5.3.11** Les employés du Service de l'approvisionnement concernés bénéficient de la formation nécessaire sur les dispositions de la loi et sur toutes modifications qui peuvent y être apportées. Les diverses correspondances avec le greffier, les revues et les associations municipales ainsi que les rencontres avec les acheteurs des autres villes assurent que toutes les modifications à la loi ainsi que la jurisprudence leur sont communiquées sans délai. Ma vérification m'a permis de constater que le service effectue les achats conformément à l'article 573 de la Loi sur les cités et villes. Pour les commandes de 25 000 $ et moins des prix sont généralement demandés et les fournisseurs sont mis en concurrence. Le motif, pour lequel aucun prix n'a été demandé, n'est pas spécifié mais pour les commandes que j'ai vérifiées, il était évident.

**5.3.12** Les engagements dont le total s'approche des maximums permis par la loi ne font pas l'objet d'une attention spéciale parce que le Service de l'approvisionnement à la demande de la direction hausse les exigences requises au début du processus d'appel d'offres, pour démontrer encore plus de transparence. Afin d'éviter le fractionnement indu des achats, la politique d'approvisionnement devrait aussi prévoir hausser les exigences.

**5.3.13** Le Service du greffe rédige le procès-verbal suite à l'ouverture des soumissions. Le greffe remet un rapport type d'analyse pour le porteur du dossier afin d'assurer qu'il considérera tous les éléments. C'est le porteur du dossier qui assume la responsabilité de la conformité de la démarche. Son rapport traite entre autres de la demande d'appel d'offres, de la conformité des soumissions déposées, de sa recommandation, le montant et les postes budgétaires qui doivent être affectés.

**5.3.14** Parce que le but ultime de ce processus est de demander au conseil d'autoriser l'engagement, le porteur devrait demander au trésorier un certificat de disponibilité de crédits. Ce certificat atteste qu'il y a des crédits disponibles pour effectuer une dépense. L'article 477.1 de la Loi sur les cités et villes stipule :

> *« Un règlement ou une résolution du conseil qui autorise une dépense n'a d'effet que s'il est accompagné d'un certificat du trésorier qui indique que la municipalité dispose de crédits suffisants pour les fins auxquelles la dépense est projetée. »*

Aucune autre personne ne peut remplacer le trésorier dans cette tâche.

**5.3.15** Toute recommandation pour approbation par le comité exécutif ou le conseil municipal doit être appuyée et faire la preuve de sa conformité avec la loi et la politique d'approvisionnement de la ville. Le cahier des charges et le devis font partie intégrante de la soumission. Selon le calendrier de conservation, ils doivent être conservés aussi longtemps que la soumission. Le porteur du dossier classe ces documents dans son service avec ses dossiers. D'ailleurs, une visite au Service de l'approvisionnement nous a permis de vérifier l'existence de ces documents.

**5.3.16** Considérant le paragraphe précédent, ces documents devraient être classés ensemble aux archives, avec la soumission. La consultation et l'analyse seraient facilitées et diminueraient le risque que des documents aussi importants soient détruits. La logique veut qu'ils soient ainsi conservés par le service qui a la responsabilité des archives.

**5.3.17** Selon le type de soumission, certains documents sont obligatoires et d'autres accessoires. Aux dossiers consultés étaient incomplets. Le Service du greffe doit s'assurer que le dossier fait la preuve de la conformité.

**5.3.18** Afin d'éviter de placer le conseil dans l'embarras en invalidant une résolution autorisant une dépense dont les crédits sont insuffisants et afin d'assurer l'intégralité des dossiers de soumission,

***Je recommande :***

- ✓ ***Que le porteur du dossier de soumission valide la démarche et obtienne le certificat de disponibilité de crédits du trésorier avant d'envoyer sa recommandation au greffier.***
- ✓ ***Que tous les documents faisant partie intégrante de la soumission et qui doivent être gardés de façon permanente (devis, cahier des charges, addenda) soient classés ensemble au Service des archives.***
- ✓ ***Que le Service du greffe s'assure de l'intégralité des dossiers, entre autres par l'ajout d'une liste de référence (aide-mémoire) au dossier de soumission avant de le remettre aux archives. Cette liste signée doit préciser les documents essentiels et tous les documents inclus au dossier.***

***Commentaires du gestionnaire :***

- Le certificat du Trésorier n'est effectivement pas signé, toutefois vous devez préciser qu'avant l'adoption de la résolution, une vérification est faite par la Direction générale auprès du Service des finances, afin de connaître la disponibilité de fonds et de s'assurer que la dépense est portée au bon poste budgétaire.
- Nous verrons à nous assurer que le certificat du Trésorier accompagne les résolutions.
- La situation a été corrigée au printemps 2004.
- Nous verrons à rencontrer le Service du greffe et à prendre les dispositions en ce sens.

## Gestion des stocks Secteur-Ouest

## Capacité d'emmagasinement

**5.3.19** Selon la structure 2003, la capacité d'emmagasinement doit suffire à approvisionner les trois secteurs issus des anciennes villes de Trois-Rivières, Trois-Rivières-Ouest et Pointe-du-Lac. La nouvelle Ville a ajouté le personnel pour répondre à l'augmentation des besoins, mais pour le reste, rien n'a été changé. L'emplacement, la superficie totale, le rayonnage, le modus opérandi du magasin sont hérités entièrement de l'ancienne ville de Trois-Rivières. Évidemment l'espace utilisé n'a pas été conçu pour servir une aussi grande ville.

**5.3.20** La capacité d'emmagasinement n'est pas suffisante pour satisfaire les besoins puisque nous avons dû diminuer des quantités commandées et commandées à répétition par manque d'espace. Sans espace libre, il devient difficile d'ajouter du nouveau stock ou de profiter d'un escompte que pourrait nous offrir un fournisseur.

**5.3.21** Le premier constat concerne le rayonnage. Il doit être amélioré afin de maximiser l'espace disponible. Les étagères sont de dimensions fixes sans égard à l'aire requise pour ranger un article. Ainsi, des tablettes comportent des espaces libres pendant que d'autres débordent. Les unités de rangement devraient tenir compte de la diversité des produits qui doivent être stockés. Le marché, aujourd'hui, propose des unités de rangement beaucoup mieux adaptées aux besoins de certains articles. Ces unités sont spécifiquement dédiées à des pièces de petites tailles par exemple et permettent ainsi de classer ensemble les objets

d'une même famille. Ces pièces sont facilement repérables et plus faciles à inventorier.

**5.3.22** Le second constat concerne la numérotation géo-référentielle des articles. C'est-à-dire que le numéro de l'article est attribué à la pièce en inventaire selon la localisation de l'espace choisi pour le classer. Cette façon de faire réduit et complique l'espace de rangement. Pour déplacer un article, il faut le renuméroter. Le stock en surplus est classé ailleurs ou déborde sur une tablette voisine.

**5.3.23** Troisièmement, j'ai remarqué du stock désuet. Le service n'a aucune procédure pour détecter et se départir du stock désuet. En analysant le mouvement des stocks au 31 décembre 2003, je constate que 38 % des articles en inventaire (2 500 articles) évalués à 143 000 $ n'ont eu aucune sortie en 2003. De ce nombre, 515 articles sont évalués à 1¢ parce que sans valeur véritable. Donc, le stock désuet existe et prend l'espace qui serait requis pour des articles plus courants.

**5.3.24** Plusieurs facteurs influencent la désuétude du stock. Les six anciennes villes ont apporté avec elles leurs équipements, leurs stocks et leurs différentes façons de faire. Certains équipements ont été vendus et les pratiques s'uniformisent au fil du temps. Le Service de l'approvisionnement n'a pas été systématiquement informé de ces changements. Il ne reçoit pas de listes d'équipements ou de machinerie mis au rancart ou vendus. Non plus que la fiche informatisée d'inventaire ne recèle pas suffisamment d'informations pour relier une pièce en inventaire avec un équipement précis.

## *Vérifications de l'optimisation des ressources*

**5.3.25** Afin de maximiser l'utilisation de l'espace d'emmagasinement et d'améliorer la connaissance des besoins des différents services,

***Je recommande :***

- ✓ ***Qu'une analyse des besoins permette d'acquérir des unités de rangement mieux adaptées aux particularités de certaines pièces en inventaire.***
- ✓ ***Que le service adopte une numérotation plus souple des articles en stock en ajoutant les index nécessaires pour les localiser facilement.***
- ✓ ***Que le Service de l'approvisionnement établisse une procédure afin de détecter et se départir du stock désuet. Que le service soit saisi des achats, ventes et mises au rancart des immeubles, des équipements de la machinerie et du matériel roulant.***
- ✓ ***Que la fiche d'inventaire recèle l'information nécessaire pour relier toutes pièces en stock, à un équipement. (Numéro de série, modèle, marque, compagnie, année de fabrication).***

| ***Commentaires du gestionnaire :*** |
|---|
| • Les unités de rangement ont été achetées et installées.<br>• Toute la numérotation a été modifiée et elle est informatisée.<br>• La Ville a procédé à l'acquisition du logiciel MIR-T qui devrait résoudre ce que vous soulignez. |

## ***Qualité des lieux de travail***

**5.3.26** Lors de mes visites sur le site, j'ai constaté que l'espace de travail n'était pas un environnement propice à favoriser la performance. Tout est gris. Les murs, les plafonds et les planchers sont sales et ont soif de peinture. Les planchers ne sont pas balayés quotidiennement et les tablettes sont poussiéreuses. La qualité de l'air fait défaut et les conduits d'aération n'ont pas été nettoyés depuis quelques années. Pour servir la clientèle une fenêtre ouvre directement au centre de l'atelier mécanique. Cette ouverture contribue à maintenir le bruit omniprésent et l'air poussiéreux.

**5.3.27** Les bureaux des cadres, de la secrétaire et des commis sont trop petits et mal répartis. La paperasse déborde sur les bureaux et sur les armoires ce qui prouve qu'on manque d'espace de rangement. La superficie de bureau ne répond pas au besoin, même qu'un commis est temporairement installé dans le corridor. Évidemment quatre personnes y travaillaient en 2001, les bureaux n'avaient pas été conçus pour accueillir autant d'employés.

**5.3.28** Le service ne possède pas de comptoir ou d'un espace spécifiquement dédié à la réception et à l'expédition des marchandises. Il n'y a pas de tablettes pour déposer le stock en transit. Les fournisseurs arrivent par la porte arrière, circulent dans le magasin et laissent la marchandise dans un coin quand ils sont pressés. Je n'ai pas besoin d'insister sur les avantages évidents de travailler dans un endroit propre et bien entretenu.

# Vérifications de l'optimisation des ressources

**5.3.29** Afin d'améliorer les conditions de travail et l'effet démoralisant que pourrait entraîner chez le personnel l'utilisation de locaux inappropriés,

***Je recommande :***

- ✓ ***Que les bureaux du service et le magasin ainsi que la réception soient aménagés en fonction des travaux à réaliser afin de favoriser la productivité.***
- ✓ ***Que la qualité des lieux soit améliorée, rafraîchie afin de permettre aux employés de travailler dans un endroit convenable.***
- ✓ ***Que les lieux de travail soient entretenus quotidiennement pour les maintenir propres.***

| ***Commentaires du gestionnaire :*** |
| --- |
| La Ville a, depuis votre observation, procédé à l'achat de bureaux neufs, à des travaux de rénovation et de peinture, à la mise en place d'un système d'appel et elle a totalement modernisé le service. |

## Détermination de la quantité à commander

**5.3.30** J'ai constaté que le Service de l'approvisionnement peut diminuer le nombre annuel de commandes. L'objectif du Service de l'approvisionnement est d'assurer entre autres que la marchandise soit disponible au moment opportun. Après avoir reçu suffisamment d'informations pour déterminer la nature de ce qui est requis, logiquement on s'interroge sur la quantité à acquérir. Toutefois, plusieurs éléments compliquent la détermination de la quantité à acquérir. Premièrement, les gestionnaires doivent prendre la décision d'acheter avant de connaître les besoins réels. Il leur faut par conséquent s'en remettre à des prévisions qui se rapportent non seulement à la demande future, mais aussi aux délais d'obtention, aux prix et aux autres coûts. Deuxièmement, la passation de commandes, la détention de stocks et le manque d'articles ou de matières entraînent des coûts. Troisièmement, il arrive qu'on ne puisse obtenir la quantité voulue sans payer un prix ou des frais de livraison plus élevés. Quatrièmement, certains fournisseurs réduisent leur prix lorsqu'on achète en plus grande quantité. Enfin, toute pénurie peut avoir des conséquences graves.

**5.3.31** Lorsque le bien recherché est en inventaire, le gestionnaire répond rapidement au besoin. Donc, bien servir la clientèle est une fin et maintenir un inventaire et renouveler le stock est le moyen d'y arriver. Chaque fois que l'on commande nous utilisons des ressources humaines; par contre, tout ce que nous gardons en stock utilise des ressources matérielles. L'utilisation raisonnable des ressources humaines et matérielles sous-entend qu'avant de prendre une

décision, les gestionnaires doivent minimiser le coût global de stockage. Le coût global de stockage est composé de l'addition des coûts suivants :

- le coût de possession;
- le coût d'une commande stock;
- le coût d'une commande d'achat régulier;
- le coût de pénurie;
- le coût lié à la variation des prix.

**5.3.32** Chaque fois qu'un article a atteint le point de commande, il faut déterminer premièrement si la marchandise doit être renouvelée et si la réponse est affirmative, il faut préciser la quantité économique à commander. La quantité économique à commander se calcule par une formule mathématique (méthode Wilson). Il s'agit de la valeur pour laquelle les coûts de commande et de stockage s'avèrent égaux. Le Tableau 1 nous montre de façons mathématique et graphique la cadence optimum d'achat d'un article qui a été commandé 6 fois en 2003.

**5.3.33** Les gestionnaires de l'approvisionnement ne connaissent pas les coûts unitaires de leur service; de plus, la fiche d'un article en inventaire ne contient pas suffisamment d'informations pour satisfaire aux besoins des gestionnaires de stock. Cette fiche devrait contenir entre autres : les statistiques sur la consommation annuelle et saisonnière, le stock de sécurité, le coût de pénurie, le délai de livraison, le stock annuel moyen, les produits de la même famille et les produits substituts, la catégorie de produit, la marque et toute autre note que le gestionnaire aimerait afficher, la quantité économique calculée (le résultat et le calcul détaillé).

# Vérifications de l'optimisation des ressources

## Tableau 1
## LA GESTION ÉCONOMIQUE DES STOCKS

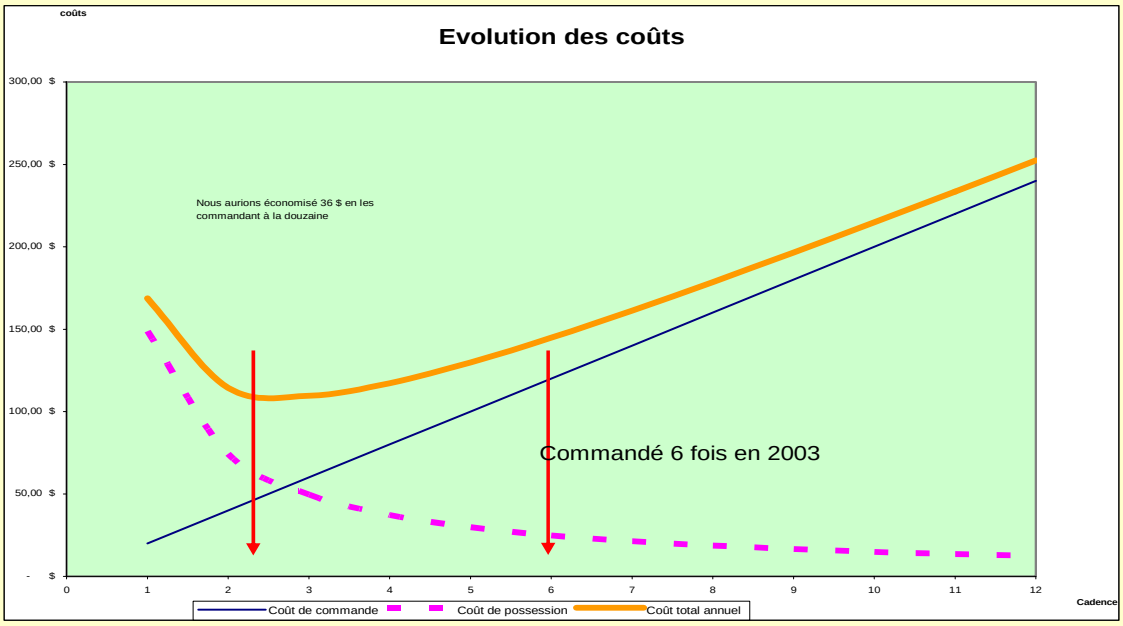
**Article:** Barre d'alimentation 6 prises ADE1984 (numéro d'article 16-2-407)

**Consommation annuelle** 31 **Coût unitaire** 29,98 $

**Coût d'une commande** 20,00 $ **Taux de possession** 32%

**Quelle est la cadence optimale ? (le nombre de commande annuel)**

| Cadence | Quantité commandée | Stock moyen | Escompte de volume | Valeur du stock moyen | Coût de commande | Coût de possession | Coût total annuel |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 31 | 15,5 | 0,0% | 464,69 $ | 20,00 $ | 148,70 $ | 168,70 $ |
| 2 | 16 | 7,8 | 0,0% | 232,35 $ | 40,00 $ | 74,35 $ | 114,35 $ |
| 3 | 10 | 5,2 | 0,0% | 154,90 $ | 60,00 $ | 49,57 $ | 109,57 $ |
| 4 | 8 | 3,9 | 0,0% | 116,17 $ | 80,00 $ | 37,18 $ | 117,18 $ |
| 5 | 6 | 3,1 | 0,0% | 92,94 $ | 100,00 $ | 29,74 $ | 129,74 $ |
| 6 | 5 | 2,6 | 0,0% | 77,45 $ | 120,00 $ | 24,78 $ | 144,78 $ |
| 7 | 4 | 2,2 | 0,0% | 66,38 $ | 140,00 $ | 21,24 $ | 161,24 $ |
| 8 | 4 | 1,9 | 0,0% | 58,09 $ | 160,00 $ | 18,59 $ | 178,59 $ |
| 9 | 3 | 1,7 | 0,0% | 51,63 $ | 180,00 $ | 16,52 $ | 196,52 $ |
| 10 | 3 | 1,6 | 0,0% | 46,47 $ | 200,00 $ | 14,87 $ | 214,87 $ |
| 11 | 3 | 1,4 | 0,0% | 42,24 $ | 220,00 $ | 13,52 $ | 233,52 $ |
| 12 | 3 | 1,3 | 0,0% | 38,72 $ | 240,00 $ | 12,39 $ | 252,39 $ |

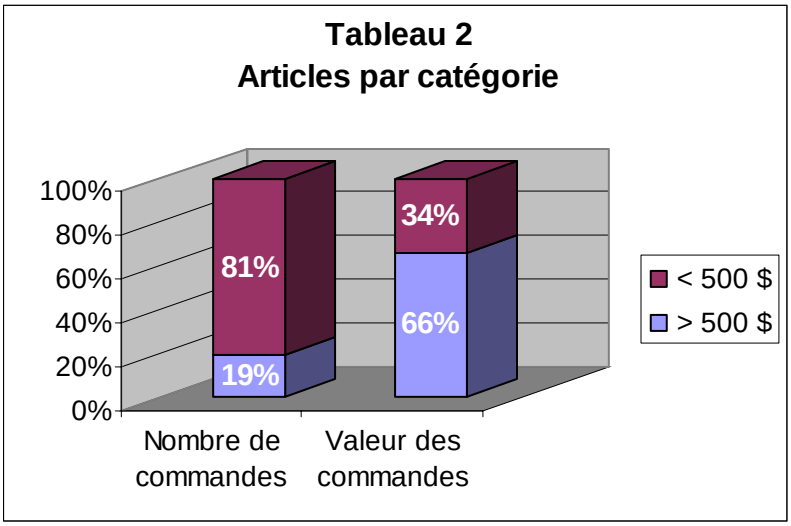



**Conclusion la quantité économique par commande est de 11**
**parce que la cadence optimum est de 2,7 commandes par année**

**Quantité économique par commande** RACINE((2*n*cl)/(t*pu)) 11,4 2,7

## *Vérifications de l'optimisation des ressources*

**5.3.34** Les prévisions ou l'analyse des besoins jouent un rôle clé dans le processus de décision. Ainsi, certains achats cycliques doivent faire l'objet d'une attention particulière. L'historique des transactions avant 2003 ne montrait pas suffisamment de transactions pour avoir une image concluante de la consommation. Mais au fils des ans, cet historique se construira et fournira les données nécessaires. En attendant, on peut cibler les interventions en appliquant la règle du 80/20 ou d'une manière plus utile en répartissant nos achats en trois catégories. Par exemple, l'analyse des achats de stocks me permet de constater que les articles dont la valeur des achats annuels dépasse 500 $ totalisent 19 % de notre volume de transactions et 66 % de la valeur de nos achats stock. (Tableau 2)




**5.3.35** On visionne l'affichage d'un article en inventaire pour chaque article qui a atteint le point de commande. Un signet devrait être attaché à chacun afin de les visualiser rapidement et d'y modifier au besoin l'information. Il faudrait forer dans l'information disponible afin d'éviter de se promener d'un écran à l'autre en

mémorisant les clefs de recherche. Le service tirerait avantage à manipuler l'information de façon à trier les articles pour en arriver à formuler une demande de prix directement aux fournisseurs. Cette procédure doit être simple, permettant un déplacement objet des articles à commander vers un autre objet : la demande de prix. Les demandes de prix doivent se télécopier du poste de travail, directement aux fournisseurs.

**5.3.36** Afin d'éviter les commandes à répétition et d'améliorer l'efficience de la gestion des stocks,

***Je recommande :***

- ✓ ***Que les quantités soient commandées de façon économique en tenant compte du coût de commande, du coût de possession et des escomptes; que les interventions soient ciblées sur la valeur des achats.***
- ✓ ***Que la procédure d'approvisionnement des stocks soit améliorée afin d'accélérer le processus et de favoriser l'efficience.***

| ***Commentaires du gestionnaire :*** |
| --- |
| La Ville a adopté la méthode ABC qui nous apparaît plus adaptée au milieu municipal.<br>Le système de fiche que vous mentionnez n'a pas été choisi mais nous avons toute l'information qui nous permet la production de statistiques. Pour ce qui est des produits de même famille, ce dossier est réglé.<br>Nous sommes présentement en processus de restructuration de notre système informatique. Une fois cette restructuration terminée, nous devrions atteindre l'efficacité désirée.<br>Le jumelage que nous réalisons avec le magasin du Secteur-Est devrait augmenter encore plus notre efficacité. |

## Maintien de l'inventaire aux livres

**5.3.37** Les quantités et la valeur des stocks sont maintenues à jour quotidiennement. Ce travail est essentiel si l'on veut consulter ces données et décider sur la foi des informations qui nous sont fournies. Les mentions sur les réquisitions et sur les commandes sont suffisantes pour prouver l'existence de contrôle lors des enregistrements. La valeur des articles en stock change selon le dernier prix commandé. Chaque fois qu'un écart est décelé suite à un décompte physique, il est analysé jusqu'au prix d'un effort raisonnable et corrigé si la cause est évidente. Les écarts non expliqués sont entrés dans un poste spécifique de surplus ou déficit d'inventaire, selon le cas.

**5.3.38** Les réquisitions sont d'abord complétées à la main pour ensuite être saisies à l'auxiliaire. On retirerait un avantage évident à saisir les sorties directement avec un lecteur au laser, faire signer le coupon par l'employé requérant et le classer temporairement. Les sorties pourraient être vérifiées sporadiquement par un supérieur et détruites l'année suivante, évitant ainsi le classement permanent des réquisitions quotidiennes. De la même façon, les entrées devraient trouver leur origine de la réception des marchandises. Puisqu'il faut facturer ces réceptions pour initier la procédure de paiement, autant enregistrer simultanément les additions à l'auxiliaire des stocks.

**5.3.39** Le commis qui analyse les écarts est le même qui enregistre les entrées et les sorties à l'auxiliaire. Ces tâches doivent être supervisées et les écarts, une fois analysés, devraient être autorisés par un gestionnaire responsable. Cette liste et toutes les autres listes quotidiennes, les entrées et les sorties doivent être

autorisées et classées. Régulièrement, le responsable devrait remettre des analyses sur la valeur en stock, sur les transactions quotidiennes afin de rendre compte de sa gestion, de l'efficacité et de l'efficience du service. Par exemple, un rapport quotidien, hebdomadaire et mensuel sur le nombre de réquisitions stock par heure travaillée. Le nombre d'entrées par heure travaillée. (Exemple Tableau 3, p. 74)

**5.3.40** Le Service de l'approvisionnement coordonne annuellement une vérification physique de tous les articles en stock. Le décompte a été effectué par les employés du service en novembre 2003. Le décompte est une procédure de contrôle importante et sert aussi d'élément de preuve d'existence de l'actif stock aux livres à la fin de l'exercice financier. Considérant les contrôles comptables en place, la démarcation est assurée par la procédure suivie.

**5.3.41** J'ai effectué une vérification du décompte physique des stocks le 5 janvier 2004. J'ai noté 4 % d'écarts suite à mon décompte physique du Secteur-Ouest. Lors du décompte effectué par les employés, ces écarts avaient été découverts mais la correction faite à l'envers. Dehors, dans la cour arrière, j'ai noté un écart de quantité dans les tuyaux de fonte. Il arrive que les employés omettent d'aviser lorsqu'ils prennent le stock extérieur. Aucun vrac n'a été tenu en compte malgré la quantité importante de sel que j'ai, entre autres, remarquée.

**5.3.42** Concernant la prise d'inventaire annuelle, la procédure n'est pas écrite. J'ai pu attribuer quatre erreurs mettant directement en cause une mésentente sur les directives données. Ces erreurs sont facilement évitables en remettant à chaque employé visé par la procédure des instructions écrites. Écrire la première

année peut paraître long mais cet écrit servira à reconduire la procédure d'une année à l'autre. Ainsi, les problèmes rencontrés et toutes améliorations pourraient être notés et corrigés pour répondre au besoin de l'année suivante. Puisqu'à chaque année il faut répéter ces directives, le document en mains pourra servir de rappel aux employés d'expérience et d'enseignement aux nouveaux employés : un gain de productivité évident pour le gestionnaire.

**5.3.43** Afin d'améliorer l'efficience des enregistrements à l'auxiliaire des stocks et de la prise d'inventaire,

***Je recommande :***

- ✓ ***D'améliorer la technologie pour faciliter les enregistrements de mouvement de stock.***
- ✓ ***Que l'ensemble des transactions à l'auxiliaire des stocks soit supervisé et autorisé par un gestionnaire responsable.***
- ✓ ***Que le système informatique génère des statistiques sur les transactions d'inventaire. Que la prise annuelle d'inventaire soit écrite prévoyant la date du début et de la fin et précisant la responsabilité des gestionnaires et des employés concernés.***

| ***Commentaires du gestionnaire :*** |
|---|
| • Le système informatique mis en place va corriger la situation.<br>• Ces opérations sont présentement supervisées par la coordonnatrice.<br>• Le système actuel fait déjà ces opérations, celui que nous mettrons en place sera encore plus performant. |

## Protection des actifs

## Couverture d'assurance

**5.3.44** J'ai vérifié si la couverture d'assurance était suffisante pour assurer la valeur en stocks, l'équipement, le matériel et l'outillage propre au Service de l'approvisionnement. Évidemment, la couverture d'assurance englobe l'édifice au complet du Centre de Service aux Citoyens. La bâtisse est assurée pour une valeur de 5,7 millions et les équipements pour une valeur de 1,3 million. La valeur assurée du bâtiment doit être révisée puisque l'agrandissement était en cours le 31 décembre 2003. Quant à la valeur assurée des équipements, elle est insuffisante et doit être révisée puisque seulement le Service de l'approvisionnement totalise en une valeur dépassant 700 000 $.

**5.3.45** Afin de protéger nos actifs en cas de sinistre,

***Je recommande :***

- ✓ ***Que soit révisée la couverture d'assurance de l'édifice du Centre de Service aux Citoyens et des équipements qu'il contient.***

| ***Commentaires du gestionnaire :*** |
| --- |
| La Ville a déjà engagé des experts à ce sujet et procède à une révision complète de sa couverture d'assurance. |

## ***Contrôle du carburant***

**5.3.46** Le stock dans les réservoirs de carburant n'est pas confronté avec la quantité aux livres. Au 31 décembre 2003, la quantité aux livres était sous-évaluée d'environ 30 000 $, même que le stock de diesel clair était négatif sur la liste d'inventaire. La responsabilité de ce stock étant mal définie, personne n'assume la paternité. Le logiciel utilisé pour répartir la consommation fonctionne bien et la technologie utilisée pour le transfert semble à point. Toutefois, j'ai remarqué que certains employés approvisionnent les véhicules sans noter les informations requises. À ma connaissance, les récalcitrants ne sont pas avisés et il n'y a aucun suivi exercé. En résultat, nous ne connaissons pas la consommation d'essence par véhicule et tous ceux qui saisissent les données correctement, le font pour rien.

**5.3.47** Le Service de l'approvisionnement reçoit la liste d'inventaire sur demande et au moins une fois à la fin de l'année. Le carburant doit être détaché des autres items en stock et comptabilisé dans un compte distinct aux livres. Cette mesure permettrait de dégager des statistiques plus réalistes, comme la rotation du stock et le cumulatif des achats annuels.

**5.3.48** Afin de contrôler la consommation d'essence par véhicule,

# Vérifications de l'optimisation des ressources

***Je recommande :***

- ✓ ***Que la haute direction détermine un responsable du contrôle du carburant.***
- ✓ ***Que le vrac soit distingué aux livres et sur la liste d'inventaire.***
- ✓ ***Qu'un rapport soit complété sous l'autorité du responsable précisant la consommation au kilomètre par véhicule.***

| ***Commentaires du gestionnaire :*** |
|---|
| • La gestion du carburant ne relève pas de l'Approvisionnement mais bien des Travaux publics.<br>• Nous sommes en accord avec vos commentaires et nous prendrons les dispositions en ce sens. |

## ***Stock Secteur-Est***

**5.3.49** Le Service de l'approvisionnement est aussi responsable de l'inventaire tenu au Secteur-Est. Cet endroit, le garage municipal de l'ancienne ville de Cap-de-la-Madeleine, est désigné pour entreposer le matériel servant aux secteurs de Cap-de-la-Madeleine, St-Louis-de-France et Ste-Marthe-du-Cap. Un employé reçoit la marchandise pour répondre aux besoins des mécaniciens sur place. Lorsqu'un fournisseur veut livrer de la marchandise, on avise un contremaître pour qu'il assume son rangement. Il n'y a pas d'inventaire permanent et le décompte physique a été effectué en novembre et décembre 2003.

**5.3.50** J'ai effectué une vérification physique de cet inventaire le 5 janvier 2004. Suite à ma vérification, j'ai découvert huit erreurs d'écart de quantités. Le nombre d'écarts découverts (20 %) est normal compte tenu du fait que le décompte terminé le 5 décembre 2003, ne tient pas compte des mouvements de stocks après cette date. Les commis du Service de l'approvisionnement ont affiché des cartables afin que les employés notent les mouvements de stock après le décompte. Lors de mon passage le 5 janvier, j'ai remarqué que plusieurs mouvements de stock ne figuraient pas sur la liste affichée. Considérant, le volume des entrées et sorties notées et non notées, la démarcation n'a pas été effectuée.

**5.3.51** Il a fallu aussi déterminer la valeur de chacun des items. Les produits ayant la même description que ceux du magasin du Centre de Service aux Citoyens ont été évalués au même prix (dernier prix commandé). Pour les autres produits, on a recherché la valeur la plus probable auprès des fournisseurs,

lorsque la facture d'achat était difficilement trouvable. Comme autres difficultés, j'ai constaté l'état délabré et malpropre des lieux, le danger imminent d'incendie. Le stock est mal rangé, non identifié et par conséquent difficile à inventorier.

**5.3.52** En voyant un tel délabrement, les avantages d'un inventaire permanent m'apparaissent évidents. Les employés, au lieu de perdre du temps à chercher une pièce requise, en commande une autre; on utilise un rouleau de tuyau de cuivre neuf sans épuiser celui déjà entamé. Des articles déjà en stock ont été réquisitionnés au Secteur-Ouest et d'autres excèdent la consommation annuelle. Il en résulte une désuétude plus prononcée des stocks. Considérant que plusieurs personnes circulent dans ces lieux, on ne sait pas qui a pris la marchandise et pourquoi. Advenant le cas, on ne peut déterminer le stock volé. Cet actif n'est donc pas protégé.

**5.3.53** La valeur globale de l'inventaire relevé au Secteur-Est s'approche de 1 million $. La marchandise est déposée à différents endroits par les contremaîtres, mais personne n'est attitré à la garde. Les gestionnaires du Service de l'approvisionnement n'ont pas reçu une collaboration suffisante pour compléter l'inventaire de façon concluante. Le commis-magasinier sur place est un col bleu, sous la responsabilité du contremaître en mécanique. Il y aurait lieu de clarifier l'appartenance à l'accréditation la plus appropriée pour le poste de commis magasin. Le Service de l'approvisionnement doit avoir la responsabilité, le contrôle des biens emmagasinés et des employés qui en ont la garde.

**5.3.54** Il faut bien comprendre que l'objectif premier qui a motivé la prise d'un inventaire est un exercice purement comptable afin de présenter les résultats de

l'année 2003 de façon adéquate. Cette mesure s'inscrit dans un processus de contrôle et d'évaluation de nos actifs. Cet objectif n'a pas été atteint mais l'exercice a permis de découvrir des faiblesses dans les contrôles. Autrement dit, ce que nous avons appris aurait dû coûter moins cher, les ressources investies n'ont pas donné les résultats voulus et il en aurait coûté beaucoup trop cher pour obtenir un montant d'inventaire exact au 31 décembre 2003.

**5.3.55** Lorsque la ville décide de décentraliser les sources d'approvisionnement afin de faciliter les opérations quotidiennes, elle doit protéger les actifs en inventaire de façon suffisante. À cette fin,

***Je recommande :***

- ✓ ***Qu'un inventaire permanent, soit maintenu au Secteur-Est tout en demeurant une succursale du magasin du Secteur-Ouest.***
- ✓ ***Que le Service de l'approvisionnement en assure le gardiennage en y affectant les ressources nécessaires.***
- ✓ ***Que les lieux soient aménagés de façon à répondre aux besoins.***

| ***Commentaires du gestionnaire :*** |
| --- |
| Le Conseil a accepté d'investir afin d'améliorer le service à la clientèle du Secteur-Est. |

## ***Indicateurs de performance***

**5.3.56** J'ai voulu vérifier les normes, les statistiques de rendement et les rapports produits par le Service de l'approvisionnement. La Ville possède très peu de données relatives aux opérations de ce service, d'ailleurs les besoins budgétaires ont été mal évalués. Certes les gestionnaires du service ont été consultés pour formuler le budget, mais les résultats à la fin montrent des écarts budgétaires importants. Ils ne disposent pas de listes de commandes, de réquisitions, de demandes de paiement qui indiqueraient le volume ou la valeur des transactions traitées par le service. Quel est le nombre de demandes de prix ? Quel est le nombre d'heures de formation, de congés, de temps travaillé, de maladie, etc.? Le service informatique répond à la plupart des besoins de statistiques sur les données.

**5.3.57** Le Service de l'approvisionnement ne sent pas le besoin de mesurer sa performance et veut davantage prioriser les activités de base du service. On n'a pas le temps et le suivi n'est pas requis par le supérieur immédiat. Dans la nouvelle Ville, les processus doivent être mis en œuvre et les services à la clientèle doivent être maintenus. Pourtant, la mesure dans laquelle les gens sont conscients de leur obligation de rendre des comptes influence leurs décisions et leurs actions. C'est pourquoi, les responsabilités et les obligations de rendre compte doivent être définies et communiquées au moyen, par exemple, de chaque fonction.

**5.3.58** Pour réaliser les objectifs, il faut exécuter des actions concrètes; ce sont ces actions qui doivent être suivies et mesurées. Le service doit analyser toutes

ses opérations et dégager les actions usuelles et répétitives. Le suivi peut aider à repérer les problèmes de formation ou d'exécution. Dans une organisation de la taille de la ville, un processus de suivi peut comprendre la production d'analyses et de rapports approfondis, parce que les cadres supérieurs participent moins aux activités faisant l'objet d'un suivi.

**5.3.59** Un autre exemple de reddition de comptes. Le Service de l'approvisionnement promet un service de 24 heures maximum pour traiter une réquisition normale. Rechercher les fournisseurs capables de satisfaire le besoin, demander des prix et rédiger la commande au plus bas prix soumis est possible dans la même journée. Un service expéditif est important sinon les requérants feront la démarche eux-mêmes ou commanderont en urgence.

**5.3.60** Le personnel du service est persuadé qu'il atteint ce résultat la plupart du temps. Toutefois, il doit le prouver. On traite 15 000 réquisitions par année, 98 % est-ce un bon score? C'est plus d'une par jour qui est retenue. Il faut analyser les cas, reconnaître l'erreur et se féliciter de l'efficacité. Le service doit prouver son efficacité, cibler un délai maximum et indiquer le pourcentage de réussite atteint.

**5.3.61** La responsabilité et l'obligation de rendre des comptes doivent être clairement définis et être conformes aux objectifs de la ville. Parce que la performance doit faire l'objet d'un suivi de la haute direction,

# Vérifications de l'optimisation des ressources

***Je recommande :***

- ✓ ***Que le Service de l'approvisionnement établisse des normes de rendement à être rencontrées pour chacun de ses employés; que ces normes soient fondées sur des données et des facteurs pertinents.***
- ✓ ***Que des cibles soient fixées par les gestionnaires, qu'elles soient approuvées par le supérieur immédiat et communiquées aux employés du service.***
- ✓ ***Que les gestionnaires élaborent des tableaux de bord afin de surveiller le rendement.***
- ✓ ***Qu'une reddition de comptes soit produite régulièrement.***

| ***Commentaires du gestionnaire :*** |
|---|
| Le Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir (MAMSL) a mis en place un programme d'indications de rendement, la Ville de Trois-Rivières accordera son fonctionnement avec les demandes du MAMSL. |

# Vérifications de l'optimisation des ressources

## Tableau 3 (exemple d'indicateurs)

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nom de l'indicateur | **Sorties stocks** | | | | | | |
| Définition | Nombre des sorties de stock par heure travaillé | Quotidien | | hebdomadaire | | Année à date | |
| Mode de calcul | sorties stocks | 93 | 5,8 | 619 | 7,7 | 14932 | 7,8 |
| | heures travaillées des employés spécifiquement affecté au gardiennage | 16 | | 80 | | 1920 | |
| Source d'information | Code 21 sorties stocks et journal des salaires | | | | | | |
| Périodicité | Quotidienne | | | | | | |
| Valeur cible ( 7,7 / h) | 32 000 sorties annuellement | | | | | | |
| | 260 jours x 8 heures x 2 employés | **75%** | | **100%** | | **101%** | |
| Remarque | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nom de l'indicateur | **Entrées stocks** | | | | | | |
| Définition | Nombre des entrées de stock par heure travaillé | Quotidien | | hebdomadaire | | Année à date | |
| Mode de calcul | entrées stocks | 35 | 2,2 | 166 | 2,1 | 3925 | 2,0 |
| | heures travaillées des employés spécifiquement affecté au gardiennage | 16 | | 80 | | 1920 | |
| Source d'information | Code 11 entrées stock et journal des salaires | | | | | | |
| Périodicité | Quotidienne | | | | | | |
| Valeur cible ( 1,9 / h) | 8 000 entrées annuellement | | | | | | |
| | 260 jours x 8 heures x 2 employés | **115%** | | **109%** | | **108%** | |
| Remarque | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nom de l'indicateur | **Transactions stock** | | | | | | |
| Définition | Nombre mouvement de stock par heure travaillé | Quotidien | | hebdomadaire | | Année à date | |
| Mode de calcul | entrées + sorties stocks | 128 | 8,0 | 785 | 9,8 | 18857 | 9,8 |
| | heures travaillées des employés spécifiquement affecté au gardiennage | 16 | | 80 | | 1920 | |
| Source d'information | Entrées sorties stock et journal des salaires | | | | | | |
| Périodicité | Quotidienne | | | | | | |
| Valeur cible ( 9,6 / h) | 40 000 entrées et sorties annuellement | | | | | | |
| | 260 jours x 8 heures x 2 employés | **83%** | | **102%** | | **102%** | |
| Remarque | | | | | | | |

## ***Outils technologiques***

**5.3.62** Le service utilise un logiciel maison pour la gestion des inventaires. Ce logiciel est robuste et fiable car il a été éprouvé. Par contre, il offre peu de maniabilité et les améliorations souhaitées se font attendre. Le Service informatique encadre les usagers, tellement qu'ils ont peu d'autonomie face à leur système. Il est impossible au Service de l'informatique de répondre aux besoins pointus de tous les services. Les gestionnaires doivent pouvoir interroger et analyser les bases de données. Par exemple, pour compiler sur une certaine période, le nombre d'entrées et de sorties de stocks, il faut saisir le nombre quotidien sur « Excel » alors que cette donnée est déjà présente dans le système.

**5.3.63** Le Service de l'approvisionnement doit identifier et prioriser les modifications qu'il juge nécessaires afin d'améliorer le traitement des opérations. Les gains potentiels doivent être inscrits sur le plan directeur informatique. Le traitement de texte, les chiffriers et le courrier électronique ne doivent pas être les seules améliorations depuis les 10 dernières années. Le service doit offrir davantage à sa clientèle. Les outils Intranet et Internet doivent être développés particulièrement afin de pouvoir informer la clientèle des biens disponibles. Les gestionnaires du service doivent continuer de rechercher les expériences des confrères externes afin de saisir les opportunités technologiques.

**5.3.64** Le bon appariement des personnes avec les tâches à accomplir permet de s'assurer que le personnel est capable d'accomplir les tâches qui contribuent à l'atteinte des objectifs. La mise place des habiletés et des capacités nécessaires commence avec la sélection du personnel. À cet égard, les

compétences requises doivent être précisées et la formation bureautique suffisante pour répondre aux besoins du service.

**5.3.65** En 2003, le Service de l'approvisionnement a effectué 3 367 demandes de paiement. 95 % de ces demandes concernaient seulement 32 fournisseurs. Pour enregistrer une demande de paiement répétitive, on copie la demande du mois précédent sur une nouvelle réquisition. Cette procédure est beaucoup moins longue que de saisir à chaque mois toute l'information redondante. Toutefois, le Service de l'approvisionnement tirerait profit d'utiliser le logiciel maison des travaux publics concernant la gestion des contrats. Même qu'il trouverait encore plus d'avantages à améliorer le logiciel de façon à générer les demandes de paiement récurrentes.

**5.3.66** Un exemple pratique serait les nombreux contrats de locations mensuelles d'automobiles et de camions. Tous ces paiements mensuels seraient générés mois après mois, avec un minimum d'intervention. En plus du bénéfice de lier ensemble chaque contrat, on saurait le nombre de paiements exécutés et le montant qu'il reste à payer. Le service des comptes payables serait soulagé de paperasse à vérifier et à classer par l'automatisation de ces paiements.

**5.3.67** Le logiciel ne permet pas la réception décentralisée. En conséquence une copie carton de la commande est remise au requérant qui la retourne au Service de l'approvisionnement sur réception de la marchandise. Permettre d'accuser réception de façon électronique diminuerait la circulation et la manipulation de papier qui n'a aucune valeur ajoutée. Les informations sur les articles en

commande et déjà reçus seraient disponibles à l'écran. On peut croire en un gain de productivité si l'employé qui reçoit le stock peut facturer lui-même la réception.

**5.3.68** Afin de mettre à la disposition des employés les outils appropriés pour favoriser l'efficacité et l'efficience des opérations,

***Je recommande :***

- ✓ ***De mettre en place des logiciels et des équipements informatiques plus performants ayant une interface conviviale.***
- ✓ ***De promouvoir la formation du personnel axée sur les compétences et la performance individuelle particulièrement en bureautique.***

| ***Commentaires du gestionnaire :*** |
|---|
| • Le Service de l'approvisionnement est constamment en quête de nouvelles façons de faire, il est un exemple à suivre.<br>• Le Service de l'approvisionnement a respecté le plan d'intégration suite à la fusion. Nous sommes conscients de nos faiblesses et nous nous apprêtons à les corriger.<br>• Toute la réforme informatique est présentement en cours.<br>• Une politique de formation a été mise en place. |

# *Suivi des vérifications antérieures*

## Introduction

*Objectif*

**6.1** Le présent chapitre constitue une partie importante du processus de vérification puisqu'il informe le conseil municipal du suivi des recommandations antérieures. Le conseil prend connaissance des progrès accomplis par les diverses entités et des actions qu'il reste à entreprendre. La procédure permet d'évaluer la performance des entités et la valeur ajoutée de la vérification.

*% efficacité*

**6.2** Je n'ai pas établi de processus formel pour effectuer le suivi des recommandations. Pour ce faire, j'ai dressé une liste de mes recommandations 2003 et précisé celles qui ont été suivies ou non. Cette liste sera déposée au comité de vérification. J'ai expédié aux différentes unités 32 recommandations dont 17 ont été suivies ou sont en voie de l'être.

*Rapport annuel 2003*

**6.3** Je reprends dans les lignes qui suivent, les principales recommandations 2003, soit celles incluses dans mon rapport annuel 2003 sous le chapitre « Observations du Vérificateur général ». Je précise les corrections apportées et les commentaires des gestionnaires dans les autres cas.

# Suivi des vérifications antérieures

## A - Recommandations suivies 2003

### Rapports périodiques sur les revenus et les dépenses

*Recommandations*

**6.4** *J'ai recommandé à l'administration de mettre en place un processus rigoureux de préparation et de présentation, dans des délais raisonnables, d'états financiers trimestriels au conseil.*

*J'ai recommandé à la trésorière de déposer ses rapports conformément à la loi et d'attester l'information contenue. Les montants réels à date des rapports devraient être relevés des livres afin d'assurer la tenue à jour des livres comptables. Si celle-ci ne peut rencontrer les échéances de la loi, elle doit aviser le conseil et en expliquer les motifs.*

*Observations et impacts*

**6.5** Un seul rapport périodique sur les revenus et dépenses avait été déposé au conseil au cours de l'année, soit à la séance du 15 octobre 2002. Les élus ont le droit de savoir comment les ressources financières de la ville ont été utilisées. Cette information doit être complète et soumise dans des délais raisonnables, car il ne saurait y avoir bonne gouverne sans reddition de comptes adéquate.

*Suivies*

**6.6** Les rapports requis ont été déposés au conseil durant l'année. Le dernier rapport déposé le 8 décembre prévoyait des revenus totalisant 132 millions alors que les revenus réels au rapport financier ont dépassé 135 millions (un écart de 4/10 de 1% avec les revenus budgétés). L'excédent prévu de 1,3 million s'est avéré 0,6 million; un écart de moins de 1 %. Conclusion, l'information budgétaire incluse dans ces rapports était juste.

# Suivi des vérifications antérieures

## Plan directeur informatique

*Recommandations*

**6.7** *J'ai recommandé au conseil d'exiger qu'un plan directeur informatique lui soit présenté et de l'intégrer dans sa stratégie de développement :*

- *ce plan devrait comporter les échéanciers et un plan de contingence afin de coordonner les activités de l'organisation;*
- *toute unité devrait établir un calendrier de travail précis pour l'année en cours ainsi qu'à moyen terme;*
- *les nouveaux projets de toutes sortes devraient inclure les frais inhérents pour fins d'analyse. Par exemple, les demandes de ressources informatiques additionnelles, importantes et surtout récurrentes afin d'ajuster le budget.*

*Observations et impacts*

**6.8** Le comité de transition recommandait à la nouvelle ville de poursuivre l'analyse du plan directeur informatique qu'il avait commandé et remis à la ville. Mais ce plan n'a jamais été accepté au conseil.

Un plan directeur informatique est un outil stratégique indispensable pour assurer que les systèmes d'information soutiennent et favorisent le développement de la ville. Un tel plan définit aussi des projets de réingénierie des processus et des systèmes qui contribueront à rendre la ville plus performante. Étant donné l'incidence sur toute l'organisation, la ville doit percevoir sa valeur et bien l'analyser pour l'intégrer dans sa stratégie.

*Suivies*

**6.9** Ces recommandations ont été suivies ou sont en voie de l'être. Un comité a été formé et le consultant a commencé des rencontres avec les groupes d'utilisateurs.

## B - Recommandations non suivies 2003

### Compte de taxes

*Recommandations*

**6.10** *Pour une meilleure compréhension du compte, j'ai recommandé que les taxes ci-dessous soient décrites sur des lignes distinctes du compte de taxes.*

*Le taux sur la première ligne du compte de taxes est différent pour chaque secteur. Il regroupe les taxes suivantes :*

- *la taxe générale imposée à l'ensemble;*
- *la diminution imposée pour tenir compte du plafonnement de la taxe de certains secteurs;*
- *la taxe de secteur pour le service de la dette des anciennes villes;*
- *le crédit pour les secteurs non desservis par l'assainissement des eaux et le transport en commun.*

*Observations et impacts*

**6.11** Je crois que les contribuables ne sont pas suffisamment informés concernant la gestion de la dette et la hausse progressive du compte de taxes. Le compte de taxes est aussi une forme de reddition de comptes.

*Non suivies*

**6.12** Cette recommandation n'a pas été suivie et je la réitère. Toutefois, la ville a raison de ne pas donner suite aux contribuables qui demandent une ligne distincte pour connaître le coût de certains services tels la police, les incendies ou les vidanges. Cette demande obligerait une forme de tarification difficile à gérer pour une municipalité de notre taille. La publication prochaine des indicateurs de gestion municipaux devrait répondre aux questions des citoyens concernant le rapport coût et qualité des services municipaux.

# Suivi des vérifications antérieures

*Commentaires des gestionnaires*

**6.13** Vous réitérez votre recommandation en regard des lignes distinctes du taux de taxes en invoquant que, selon vous, les contribuables ne sont pas suffisamment informés. Notre lecture de cette problématique est différente.

En effet, notre système actuel ne permet pas de répondre aux demandes que vous exprimez. Nous sommes néanmoins en train de procéder à la mise en place d'un nouveau système qui pourra répondre à vos souhaits.

Toutefois, la Ville de Trois-Rivières, à chaque émission de compte de taxes, prend un soin jaloux de bien informer l'ensemble de la population en décortiquant le plus possible le compte de taxes et en y apportant les explications appropriées.

## Délégation du pouvoir de dépenser

*Recommandations*

**6.14** *Afin de légaliser certaines pratiques, j'ai recommandé au conseil d'adopter un règlement pour déléguer à des fonctionnaires désignés, le pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats en conséquence au nom de la Ville.*

*J'ai recommandé aussi au conseil de se réserver l'adoption des résolutions dont les contrats ou les transactions entraînent une dépense supérieure à 100 000 $ peu importe le champ de compétence.*

*J'ai recommandé également au conseil de se réserver l'adoption des résolutions dont les contrats ou les transactions comportent l'autorisation de crédits qui n'ont pas encore été votés (dépenses des exercices financiers au-delà de l'année en cours).*

*Observations et impacts*

**6.15** Actuellement, les règlements ou résolutions de délégation de pouvoir de dépenser des anciennes villes n'étant plus en vigueur, légalement, seul le conseil et le comité exécutif ont le pouvoir d'autoriser des dépenses. Sans égard au montant, les fonctionnaires n'ont aucun pouvoir d'autoriser un engagement ou une dépense, si petite soit elle.

Le conseil doit se questionner sur l'effet d'autoriser le paiement d'une dépense engagée par un fonctionnaire à qui il n'aurait jamais consenti telle autorité.

## Suivi des vérifications antérieures

*Non suivies*

**6.16** Ces recommandations n'ont pas été suivies et je les réitère.

Concernant les autorisations supérieures à 100 000 $, le règlement intérieur du conseil énumère dans les articles 99 à 158 les compétences du comité exécutif en matière contractuelle. Or, à l'article 159, il vient généraliser les pouvoirs qu'il lui accorde en stipulant :

« Le Comité exécutif peut au nom de la Ville :

- retenir les services de toute personne;
- conclure avec elle un contrat d'entreprise ou de service ;
- fixer le prix qui lui sera versé en retour.»

Les gestionnaires me confirment que cet article ne fixe aucune limite au montant des honoraires professionnels qui peuvent être versés aux personnes morales ou physiques avec qui la ville conclut un contrat de service.

Concernant les crédits budgétaires, le conseil devrait se réserver le pouvoir de les voter.

*Commentaires des gestionnaires*

**6.17** Nous tenons à vous confirmer, tel que nous vous l'avons mentionné en regard de votre mémoire de recommandations sur le Service de l'approvisionnement, que la Ville de Trois-Rivières entend adopter d'ici la fin de l'année 2004, une politique d'achat qui comprendra une politique de délégation permettant ainsi de répondre au souhait que vous émettiez.

# Rapport des activités du Vérificateur général

*Introduction*

**7.1** Parmi les valeurs de gestion que le vérificateur général privilégie, il y a celle de la reddition de comptes. Dans cette partie de son rapport annuel, il rend compte de ses activités et fait état de la vérification des comptes par le vérificateur externe désigné par le conseil municipal.

*Mission*

**7.2** La mission du vérificateur général est de donner au conseil municipal une opinion indépendante et objective sur la gestion de la Ville de Trois-Rivières et de ses organismes.

**7.3** Le vérificateur général donne à toute l'organisation, une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et aide à accroître la qualité de la gestion, apporte ses conseils pour améliorer et contribue à créer une valeur ajoutée. Son travail vise à promouvoir une saine administration des ressources et la responsabilisation de leur utilisation.

*Mandat*

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

*Étendue*

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

*Objectifs*

**7.6** Afin de s'acquitter de ses responsabilités le vérificateur général s'est donné les objectifs suivants en 2003 :

- mettre en place la structure organisationnelle du bureau, les processus de gestion, de vérification et de communication reliés

à la fonction;

- rencontrer les obligations légales et professionnelles de la fonction;
- travailler en collaboration avec les vérificateurs externes de la ville et coordonner les travaux de vérification;
- négocier des ententes et mandater différentes firmes afin de l'assister dans l'exercice de ses fonctions;
- favoriser le regroupement des vérificateurs généraux municipaux afin de promouvoir l'échange entre les membres, de bénéficier de l'expertise de chacun et de partager les expériences de travail;
- amorcer l'implantation de la vérification intégrée en fonction d'élaborer des solutions novatrices, économiques et efficaces pour satisfaire les besoins essentiels de la ville en matière de vérification;
- élaborer un plan de formation afin de bénéficier de l'expertise nécessaire pour rencontrer les besoins de sa tâche;
- planifier, de façon structurée, une banque de projets de vérification en optimisation des ressources.

*Risques*

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

**7.8** Les principaux risques identifiés sont les risques reliés à une mission de vérification tel que précisés dans le chapitre 5130.10 du manuel de l'ICCA et dont voici les composantes :

**a)** qu'une inexactitude importante ne soit pas mentionnée dans son rapport suite à la vérification des états financiers;

**b)** que le contrôle interne d'une entité n'assure pas la prévention ou

la détection d'une inexactitude importante;

**c)** que les procédures de vérification n'assurent pas la prévention et la détection d'une inexactitude importante.

*Planification*

**7.9** Les normes professionnelles de vérification préconisent la mise en place d'un processus annuel et pluriannuel des activités de vérification. J'ai rencontré les obligations de mon mandat et ciblé les interventions vers les vérifications les plus susceptibles de créer une valeur ajoutée.

*Vérifications financières*

**7.10** Les normes de vérification financière exigent que la mission soit planifiée de façon à élaborer une stratégie générale et une stratégie d'application détaillée prévoyant la nature, l'étendue et le calendrier de la vérification. Les facteurs de risques ont été identifiés et pris en compte et j'ai considéré comme mienne la stratégie de vérification élaborée par les vérificateurs externes. Ils exécuteront leur travail dans le but d'émettre une opinion sur les états financiers et pour éviter toute redondance, ils mettront leur dossier à ma disposition.

*Vérification de l'optimisation des ressources*

**7.11** Concernant la vérification en matière de l'optimisation de ressources, je me suis constitué une banque de projets en 2003, en analysant certains facteurs plus propices à engendrer des risques. J'ai scindé l'organisation en unités administratives et rencontré les gestionnaires pour pondérer l'importance dans chaque unité, des facteurs suivants :

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

*Biens livrés*

**7.12** Les travaux d'attestation financière ont mené à l'émission de neuf rapports de vérificateur à la ville. De plus, j'ai émis un certificat

concernant le taux global de taxation de la ville. J'ai déposé mon rapport annuel le 19 août 2003. J'ai rédigé un mémoire de recommandations suite à ma vérification du rapport financier au 31 décembre 2002. Enfin, d'autres éléments de conformité des opérations de la ville furent vérifiés.

**7.13** Sur le plan de la vérification de l'optimisation des ressources, j'ai réalisé un mandat concernant les opérations du Service de l'approvisionnement qui est d'ailleurs inclus dans ce rapport.

*Autres activités*

**7.14**

- Analyse de certains postes de grand-livre qui touchaient l'ancienne Ville de Trois-Rivières-Ouest;
- Rencontres (4) avec les 9 vérificateurs généraux municipaux du Québec;
- Amorce d'une vérification commune d'optimisation de ressources avec 4 autres vérificateurs généraux municipaux;
- Correspondance multiple avec les organismes municipaux afin de compléter le mandat de vérification 2002;
- Rédaction de 7 mandats pour recevoir l'assistance nécessaire dans la vérification des organismes municipaux;
- Rencontre et compte-rendu du comité de vérification;
- Rencontres avec les vérificateurs externes de la ville (Dessureault, Leblanc, Lefebvre S.E.N.C.) afin de planifier la vérification financière 2003 de la ville;
- Confection de mon budget 2004 et suivi des dépenses 2003;
- Lecture et suivi des procès-verbaux du conseil et du comité exécutif.

*Ressources humaines*

**7.15** La structure du bureau du vérificateur général est conçue de façon à lui permettre de répondre aux besoins découlant de son mandat. Il est secondé par madame Louise Tellier, secrétaire de direction.

# Rapport des activités du Vérificateur général

*Expertise externe*

**7.16** Le vérificateur général peut recourir à du personnel professionnel contractuel afin de se procurer les ressources et l'expertise nécessaires, tout en respectant son budget. Au cours de l'année 2003, les professionnels suivants l'ont conseillé et l'ont assisté dans l'exécution de son mandat :

Conseillé

- Claude Lacombe, CA (Dessureault, Leblanc, Lefebvre S.E.N.C.)
- Éric Lavoie, CA, CIA, CCSA (Lemieux, Nolet S.E.N.C.)
- Arthur Roberge, Consultant et conseiller en gestion et en vérification intégrée

Assisté

- Yves Carpentier, CA (Samson Bélair/Deloite & Touche S.E.N.C)
- Marie-France Gendron, CA (Loranger, Gendron, Morisset, comptables agréés S.E.N.C.)
- Claude Lachance, CA (Samson Bélair/Deloite & Touche S.E.N.C)
- Claude Lacombe, CA (Dessureault, Leblanc, Lefebvre S.E.N.C.)

Co-vérificateur

- Léon Cadieux, CA (Morin, Cadieux, Matteau, Normand, comptables agréés S.E.N.C.)
- Claude Lacombe, CA (Dessureault, Leblanc, Lefebvre S.E.N.C.).

*Formation*

**7.17** Le vérificateur général vise une utilisation optimale de ses ressources humaines. Dans cette optique, son développement professionnel est axé sur l'acquisition et la mise à jour des connaissances et sur l'amélioration de la productivité. Nous avons bénéficié de 160 heures de formation en 2003.

# Rapport des activités du Vérificateur général

*Rapport des vérificateurs externes* **7.18**

DESSUREAULT
LEBLANC
LEFEBVRE s.e.n.c.
Comptables agréés

**Pierre Dessureault, f.c.a.**
**Pierre Leblanc, f.c.a.**
**Claude Lefebvre, f.c.a.**
**Raymond Drouin, f.c.a.**
**Jacques St-Louis, c.a.**
**Claude Lacombe, c.a.**
**Martin Leblanc, c.a.**

Manon Hall, c.a.
Sophie Pellerin, c.a.
Mario Thibodeau, c.a.
Stéphanie Massé, c.a.
Sophie Pronovost, c.a.
Francine Landry, c.a.

Roland Milot, c.g.a.
Hélène Robert, c.g.a.
Lyne Monfette, c.g.a.
Manon Dessureault, c.m.a.
Dominique Beauchemin, c.m.a.
Martin Guay, c.m.a.
Francis Lebeuf, c.m.a.
Eric Chaput, LL.B., M.Fisc.
Jean-François Gamache, avocat-fiscaliste
Sophie Legault, LL.B., M.Fisc.
Louis-P. de Sève-Bergeron, LL.B., M.Fisc.

## RAPPORT DES VÉRIFICATEURS

Aux membres du conseil,

Nous avons vérifié l'état des crédits et des dépenses du vérificateur général de la **Ville de Trois-Rivières** de l'exercice terminé le **31 décembre 2003**, inclus dans les états financiers de la **Ville de Trois-Rivières** de l'exercice terminé à cette date. Cet état financier a été préparé afin de satisfaire à l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19). La responsabilité de cet état financier incombe au vérificateur général de la **Ville de Trois-Rivières**. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur cet état financier en nous fondant sur notre vérification.

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

À notre avis, cet état financier donne, à tous les égards importants, une image fidèle des crédits et des dépenses du vérificateur général de la **Ville de Trois-Rivières** pour l'exercice terminé le **31 décembre 2003** selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

Les chiffres donnés pour fins de comparaison n'ont pas été vérifiés.

Dessureault Leblanc Lefebvre
COMPTABLES AGRÉÉS

Trois-Rivières, le 10 juin 2004

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

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

internet : dllca@dllca.com

# Rapport des activités du Vérificateur général

*Crédits budgétaires*

**7.19**

**BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL**
**ÉTATS DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES**
**POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2003**

**CRÉDITS VOTÉS**

| | Crédits 2003 | Dépenses 2003 | Dépenses 2002 (non vérifiées) |
|---|---|---|---|
| Rémunération | 118 884 | 134 470 | 20 090 |
| Contribution de l'employeur | 31 810 | 25 498 | 1 892 |
| Transport et communication | 6 840 | 1 883 | 512 |
| Services professionnels et administratifs | 18 800 | 14 779 | 4 680 |
| Location, entretien et réparation | 500 | - | 87 |
| Biens et non durables | 1 800 | 3 688 | 2 408 |
| Biens durables | | 5 570 | 3 825 |
| Répartition de dépenses : loyer et formation | 20 501 | 19 849 | 22 168 |
| | **199 135** | **205 737** | **55 662** |

**CRÉDITS MINIMUM PRÉVUS PAR LA LOI**

| | |
|---|---|
| A. Dépenses de fonctionnement 2003 (budget de la ville page 4, ligne 17) | 110 132 124 $ |
| B. Pourcentage applicable (entre 100 et 200 millions) | 0,16% |
| C. Crédit selon 107.5 de la Loi sur les cités et villes: ( L.R.Q., chapitre C-19 : A multiplié par B) | 176 211 $ |

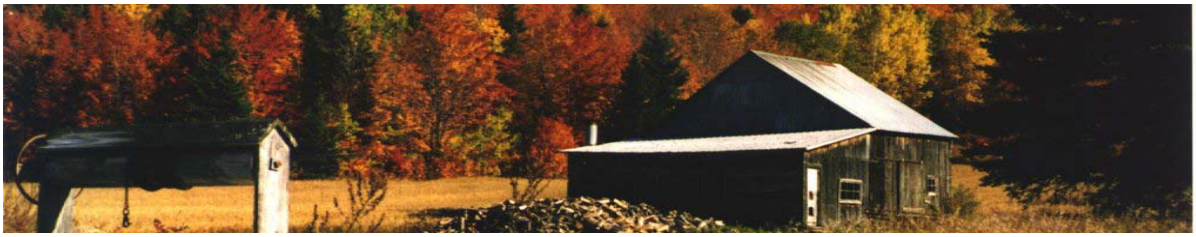
*Déclaration*

**7.20** Je déclare que les informations contenues dans le présent rapport d'activités correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 10 juin 2004.

Le vérificateur général,

Jean-Yves Martin, CGA

JYM/lt
Août 2004

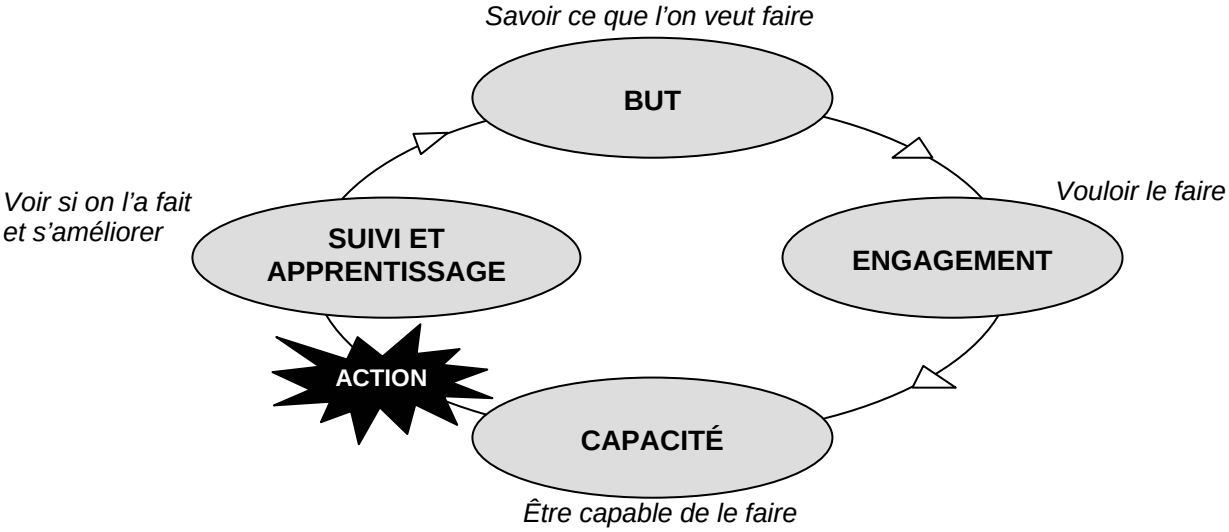


# Annexe « A »
# Modèle d'intervention

*Philosophie de base de l'employé performant*

**A.1 -** La plus petite unité d'une organisation est l'employé. L'employé accomplit une tâche en se fondant sur sa compréhension du **but**, soit l'objectif à atteindre et en s'appuyant sur sa **capacité,** soit : l'information, les ressources et les compétences mises à sa disposition. Pour bien l'exécuter au fil du temps, l'employé doit s'**engager**. Il fait le **suivi** de sa performance et surveille l'environnement externe pour **apprendre** à mieux accomplir sa tâche et à identifier les changements requis. Cette affirmation s'applique de la même façon à une équipe ou à un groupe de travail, à toutes les unités administratives et finalement à toute l'organisation.

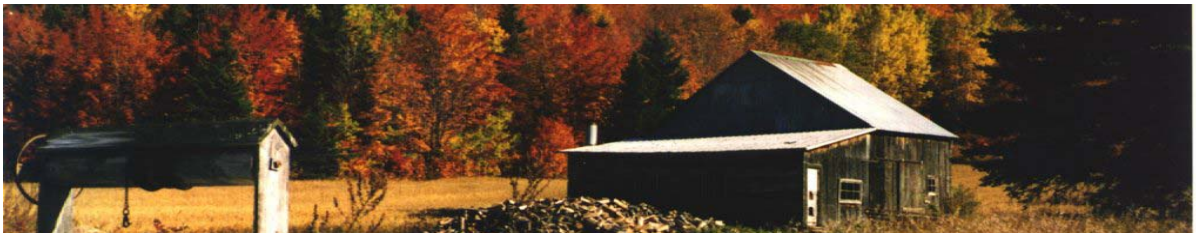
**A.2 -**




**A.3 -** Dans une organisation, le but, l'engagement, la capacité, le suivi et l'apprentissage sont les éléments essentiels du contrôle. C'est sur ce modèle recommandé selon l'ICCA que je vais baser ma vérification d'optimisation des ressources.

*Respon-sabilité*

**A.4 -** Précisons en entrée de jeux, que mon rôle est d'évaluer, de façon indépendante, l'efficacité du cadre de gestion et les contrôles inhérents et d'en faire rapport au conseil. Il incombe aux gestionnaires de déterminer les éléments du cadre de gestion et les



# Annexe « A »
# Modèle d'intervention

contrôles nécessaires, de s'y conformer évidemment, de les évaluer périodiquement et de les ajuster selon l'évolution et le contexte.

*Définition*

**A.5 -** Un cadre de gestion est un modèle de contrôle qui, par définition, regroupe l'ensemble des systèmes, des pratiques et contrôles intégrés adoptés par l'administration en vue d'atteindre les objectifs établis. Les objectifs visés par l'organisation appartiennent à trois grandes catégories :

- l'efficacité et l'efficience du fonctionnement;
- la fiabilité de l'information externe et interne;
- la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes.

*Conclusion*

**A.6 -** Je procéderai avec les gestionnaires et, au besoin, avec l'aide d'experts, par auto-évaluation et tout autres moyens mais toujours en fonction de ce modèle de contrôle. J'évaluerai sur la base de critères connus et acceptés, les risques et les contrôles afin de cibler les interventions. À l'annexe B, je présente un exemple de questions.

# Annexe « B »
# Questions servant à l'évaluation des contrôles

**B.1 -** Vous trouverez ci-dessous l'ensemble des questions utilisées dans le cadre d'une auto-évaluation. Dans chaque cas, la réponse devrait être suivie de la question « Comment le savons-nous? »

***But***

- Avons-nous une compréhension claire de la mission et de la vision de l'organisation?
- Comprenons-nous les objectifs de notre groupe et la façon dont ils s'insèrent dans les objectifs de l'organisation?
- L'information dont nous disposons nous permet-elle de déceler et d'évaluer les risques?
- Comprenons-nous bien les risques que nous devons contrôler et le degré de risque résiduel qui est acceptable pour ceux envers qui nous avons une obligation de rendre compte en matière de contrôle?
- Comprenons-nous les politiques qui ont une incidence sur nos actions?
- Nos plans sont-ils bien et rapidement adaptés à l'exercice du contrôle?
- Les cibles fixées en matière de performance sont-elles raisonnables?

***Engagement***

- Nos principes d'intégrité et nos valeurs éthiques sont-ils partagés par tous et mis en pratique?
- Les gens sont-ils récompensés de façon juste compte tenu des objectifs et des valeurs de l'organisation?
- Comprenons-nous bien ce sur quoi porte notre obligation de rendre compte et avons-nous une définition claire de nos pouvoirs et de nos responsabilités?
- Les décisions critiques sont-elles prises par des gens qui ont l'expertise, les connaissances et le pouvoir pour le faire?
- Les niveaux de confiance sont-ils suffisants pour permettre la libre circulation de l'information et l'efficacité dans les activités?

***Capacité***

- Disposons-nous des personnes, des compétences, des outils et des ressources qu'il nous faut?
- Les erreurs, mauvaises nouvelles et autres informations sont-elles promptement communiquées, sans crainte de représailles, aux personnes qui ont besoin de les connaître?
- Disposons-nous des informations requises pour nous permettre d'accomplir nos tâches?
- Nos actions sont-elles coordonnées avec celles du reste de l'organisation?
- Disposons-nous des procédures et des processus pouvant nous permettre d'atteindre nos objectifs?

***Suivi et apprentissage***

- Réexaminons-nous les environnements interne et externe pour voir si des changements devraient être apportés aux objectifs ou au contrôle?
- La performance fait-elle l'objet d'un suivi à l'aide des cibles et des indicateurs pertinents?
- Remettons-nous en cause les hypothèses inhérentes à nos objectifs?
- Recevons-nous et fournissons-nous l'information nécessaire et pertinente aux fins de la prise de décisions?
- Tirons-nous parti des résultats des activités de suivi et apportons-nous continuellement des améliorations au contrôle?

# Annexe « C »
# Dispositions de la Loi sur les cités et villes

## IV.1. — *Vérificateur général*

Vérificateur général.

**107.1.** Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général.

Durée du mandat.

**107.2.** Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat de 7 ans. Ce mandat ne peut être renouvelé.

Inhabilité.

**107.3.** Ne peut agir comme vérificateur général :

1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;

2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1°;

3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7.

Divulgation de conflits d'intérêt.

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

Empêchement ou vacance.

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

1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer;

2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.

Crédit du budget.

**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.

Crédits prévus au budget pour les dépenses.

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur au produit que l'on obtient en multipliant le total des autres crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement par :

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

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

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

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

# Annexe « C »
# Dispositions de la Loi sur les cités et villes

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

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

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

Dépenses de fonctionnement.

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.

Fonctions.

**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.

Obligations.

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

1° de la municipalité;

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

Vérification des affaires et comptes.

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

Politiques et objectifs.

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

Droit.

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

1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;

2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

Vérification des états financiers.

**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.

# Annexe « C »
# Dispositions de la Loi sur les cités et villes

Copie au vérificateur général.

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

1° des états financiers annuels de cette personne morale;

2° de son rapport sur ces états;

3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

Divulgation de renseignements.

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

1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;

2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

Renseignements insuffisants.

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.

Vérification de comptes ou de documents.

**107.10.** Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, relativement à son utilisation.

Obligation.

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

Pouvoirs du vérificateur général.

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

Vérification du régime ou de la caisse de retraite.

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

Enquête et rapport sur demande.

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

# Annexe « C »
# Dispositions de la Loi sur les cités et villes

Rapport annuel.

**107.13.** Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au conseil un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner concernant, notamment :

1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;

2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;

3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;

4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;

5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;

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

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

Constatations ou recommandations.

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

Rapport au conseil.

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

Rapport au trésorier.

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

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

2° le taux global de taxation a été établi conformément au règlement adopté en vertu de l'article 262 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (LRQ c. F-2.1).

Rapport au conseil d'administration.

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

Contenu.

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

# Annexe « C »
# Dispositions de la Loi sur les cités et villes

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

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

Immunité. 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.

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

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

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

### *V. — Vérificateur externe*

Nomination d'un vérificateur. **108.** Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au plus trois exercices financiers, sauf dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus où le vérificateur externe doit être nommé pour trois exercices financiers. À la fin de son mandat, le vérificateur externe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.

Information au ministre. Le greffier doit, si le vérificateur externe nommé pour un exercice n'est pas celui qui a été en fonction pour l'exercice précédent, indiquer au ministre des Affaires municipales, du Sport et du Loisir le nom du nouveau vérificateur externe le plus tôt possible après la nomination de ce dernier.

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

Devoirs. **108.2.** Sous réserve de l'article 108.2.1, le vérificateur externe doit vérifier, pour l'exercice pour lequel il a été nommé, les états financiers,

# Annexe « C »
# Dispositions de la Loi sur les cités et villes

l'état établissant le taux global de taxation et tout autre document que détermine le ministre des Affaires municipales, du Sport et du Loisir par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec.*

Rapport au conseil. Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans son rapport, il déclare, entre autres, si :

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

2° le taux global de taxation a été établi conformément aux règlements adoptés en vertu de l'article 262 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (LRQ, c. F-2.1).

Obligation. **108.2.1.** Dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants et plus, le vérificateur externe doit vérifier pour chaque exercice pour lequel il a été nommé :

1° les comptes relatifs au vérificateur général;

2° les états financiers de la municipalité et tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, du Sport et du Loisir par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

Rapport au conseil. Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans le rapport traitant des états financiers, il déclare entre autres si ces derniers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date.

Rapport au trésorier. **108.3.** Le vérificateur externe doit transmettre au trésorier au plus tard le 31 mars suivant l'expiration de l'exercice financier pour lequel il a été nommé le rapport prévu à l'article 108.2 ou, selon le cas, celui prévu au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 108.2.1.

Transmission au conseil. Le rapport prévu au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 108.2.1 doit être transmis au conseil à la date qu'il détermine.

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

Documents et renseignements. **108.4.1.** Le vérificateur externe a accès aux livres, comptes, titres, documents et pièces justificatives et il a le droit d'exiger des employés de la municipalité les renseignements et les explications nécessaires à l'exécution de son mandat.

Documents. **108.4.2.** Le vérificateur général doit mettre à la disposition du vérificateur externe tous les livres, états et autres documents qu'il a préparés ou utilisés au cours de la vérification prévue à l'article 107.7.

# Annexe « C »
# Dispositions de la Loi sur les cités et villes

Inhabilité. **108.5.** Ne peuvent agir comme vérificateur externe de la municipalité :

1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;

2° un fonctionnaire ou un employé de celle-ci;

3° l'associé d'une personne mentionnée au paragraphe 1° ou 2°;

4° une personne qui, durant l'exercice sur lequel porte la vérification, a directement ou indirectement, par elle-même ou son associé, quelque part, intérêt ou commission dans un contrat avec la municipalité ou relativement à un tel contrat, ou qui tire quelque avantage de ce contrat, sauf si son rapport avec ce contrat découle de l'exercice de sa profession.

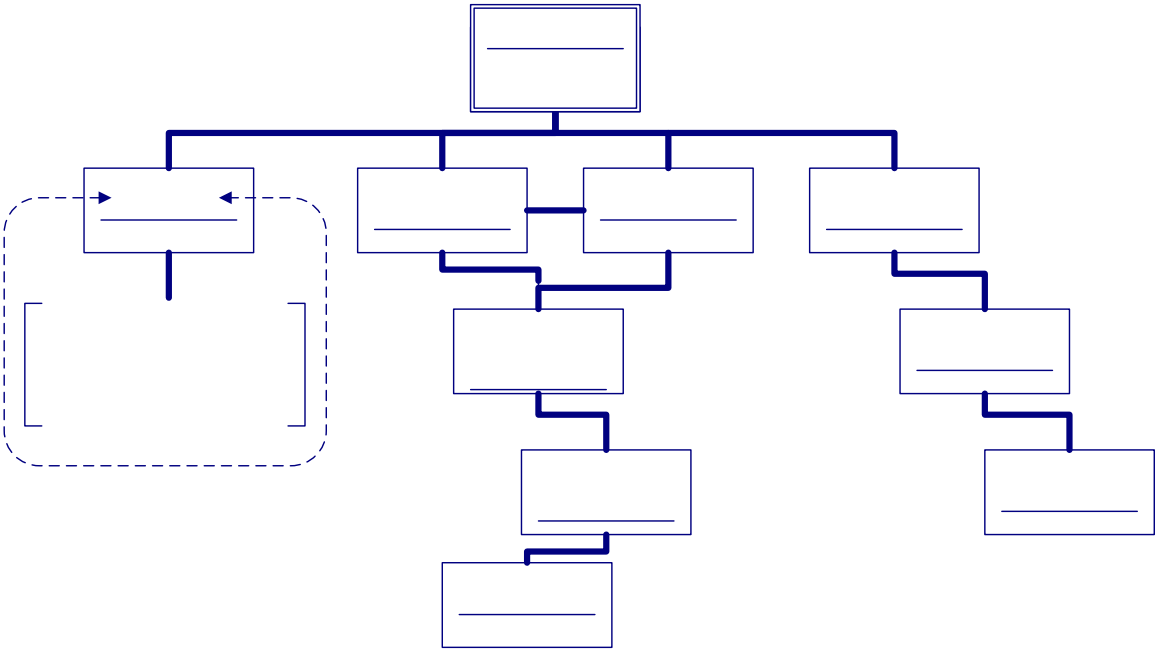
Pouvoirs. **108.6.** Le vérificateur externe peut être un individu ou une société. Il peut charger ses employés de son travail, mais sa responsabilité est alors la même que s'il avait entièrement exécuté le travail.

### *VII. — Directeur général*

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

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

# Annexe « D »
# Hiérarchie d'autorisation des dépenses



## Règlement de délégation d'autoriser des dépenses

## Mentions obligatoires

- Qui — Le fonctionnaire autorisé à engager et à affecter des crédits votés
- Montant — Délégation maximum autorisée (exemple inférieur à 10 000 $)
- Quoi — Champs de compétence; (ex : biens, services et honoraires professionnels)
- Conditions — Dépense prévue au budget
  Utiliser la procédure d'achat en vigueur
  Faire rapport au Comité exécutif dans les 5 jours suivants
  Un certificat de disponibilité de crédits est émis par le trésorier

Photos

Grand-Prix de Trois-Rivières, Henry Hart, Image-Média Mauricie (Patrick Beauchamp), Musée Manège militaire, Office de tourisme et des congrès de Trois-Rivières (Marilie Laferté), Visionnair.

Conception

Louise Tellier

Ville de Trois-Rivières – Août 2004

Bureau du vérificateur général
1401, rue Royale, 2e étage, C.P. 368
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H3
(819) 372-4643
(819) 374-6892
verificateurgeneral@v3r.net