Vérificatrice Générale
Trois-Rivières

Rapport annuel de la Vérificatrice générale de la Ville de Trois-Rivières

2012

Présentation du logo de la Vérificatrice générale :

Les trois crochets représentent les trois types de vérification : 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 iles principales, se divise en trois cours d'eau à l'embouchure du fleuve Saint-Laurent donnant ainsi le toponyme Trois-Rivières à la ville.

trois-rivières

Ville de Trois-Rivières
1350, rue Royale, bureau 1103
Trois-Rivières (Québec)
G9A 4J4

Le 28 aout 2013

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

OBJET : Rapport annuel 2012

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (LRQ, chapitre C-19), je vous transmets, pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du Conseil, le rapport annuel de la Vérificatrice générale de la Ville de Trois-Rivières, pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2012.

Ce rapport inclut également le rapport des auditeurs externes sur la vérification des comptes relatifs à la Vérificatrice générale.

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

La Vérificatrice générale,

Andrée Cossette, CPA auditrice, CA

AC/lt

p.j.

Vérificatrice générale

819 372-4643
819 374-6892
verificateurgeneral@v3r.net

Page

INTRODUCTION 1

1. MOT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE 5

2. VÉRIFICATION FINANCIÈRE – VILLE DE TROIS-RIVIÈRES 19

3. VÉRIFICATION FINANCIÈRE – ORGANISMES MUNICIPAUX 27

- Corporation de développement culturel de Trois-Rivières 30
- Innovation et développement économique de Trois-Rivières 32
- Société de transport de Trois-Rivières 34
- Comité organisateur des fêtes du 375e anniversaire de Trois-Rivières inc. 35
- Corporation de l'Amphithéâtre de Trois-Rivières inc. 36
- Fondation Trois-Rivières pour un développement durable 38
- Corporation pour le développement de l'ile Saint-Quentin 40
  - o Rapport occasionnel au conseil d'administration 41

4. VÉRIFICATION FINANCIÈRE – AUTRES ORGANISMES 51

5. VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ 57

6. VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES 61

6.1 Situation financière de la ville 63
6.2 Plan triennal d'immobilisations et gestion des projets d'immobilisations 75

7. SUIVI DES RECOMMANDATIONS 117

8. RAPPORT DES ACTIVITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE 121

ANNEXE A DISPOSITIONS DE LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES 133

ANNEXE B COMITÉ DE VÉRIFICATION 141

Introduction

Les contribuables confient des sommes importantes à l'administration municipale qui doit, en contrepartie, s'acquitter de ses responsabilités par l'utilisation saine et judicieuse des ressources dont elle dispose. Le rôle de la Vérificatrice générale, en portant un regard objectif et indépendant, est de contribuer à rassurer le conseil municipal et les contribuables sur la qualité de la gouvernance et de la gestion des deniers publics.

La Vérificatrice générale doit effectuer la vérification des affaires et comptes de la ville et de toute personne morale qui fait partie du périmètre comptable de la municipalité ou dont elle, ou un mandataire de celle-ci, nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration ou détient plus de 50 % des parts ou actions votantes en circulation.

Pour mener à bien ses travaux, la Vérificatrice générale s'appuie sur les normes canadiennes d'audit (NCA) définies par l'Institut canadien des comptables agréés et sur les principes comptables généralement reconnus du Canada (PCGR). Les résultats des vérifications sont validés auprès des gestionnaires et leurs commentaires apparaissent après les sujets traités, s'il y a lieu. Les recommandations de la Vérificatrice générale découlent de l'application normale des procédés d'audit. Toutefois, elles ne couvrent pas toutes les lacunes de systèmes qu'une étude approfondie aurait pu révéler.

La vérification, telle que le stipule l'article 107.8 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV), comporte dans la mesure jugée appropriée, la vérification financière, la vérification de la conformité des opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

Les pages qui suivent, font état des activités et des résultats des mandats de vérification que j'ai réalisés au cours des douze derniers mois et qui méritent d'être portés à l'attention des membres du Conseil.

Je remercie les gestionnaires et les employés pour leur pleine et entière collaboration lors de l'exécution de mes travaux et vous invite à prendre connaissance de mon troisième rapport annuel à titre de Vérificatrice générale.

Chapitre 1

Mot de la Vérificatrice générale

Préambule

1.1 Cette partie de mon rapport est l'occasion, pour moi, de m'exprimer sur différents sujets touchant la gestion de la ville et d'exposer mon point de vue.

L'OCTROI ET LA GESTION DES CONTRATS PUBLICS DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION

Commission Charbonneau

1.2 L'année 2012 fut marquée par l'entrée en scène de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (Commission Charbonneau) et par les préoccupations que suscitent les problèmes de collusion et de corruption qui y ont été révélés dans le monde municipal.

Règles, contrôles et normes

1.3 Ce contexte m'a incitée à m'assurer que les règles d'attribution, de gestion et de suivi des contrats, les contrôles internes les entourant et les normes d'éthique suivies par les employés municipaux, assurent l'intégrité, la compétitivité entre les fournisseurs et le respect des plus hauts standards de gestion.

Interventions

1.4 Mes interventions se situent à quatre niveaux :

- L'éthique
- Le contrôle interne et la gestion
- La gestion contractuelle :
  - Gestion des appels d'offres
  - Gestion des fournisseurs
- La planification stratégique et la mobilisation.

Lois et règlements

1.5 <u>L'éthique</u>

Tel que requis par la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* (L.R.Q., c. E-15.1.0.1), le conseil municipal a adopté, à la fin de l'année 2011, le *Règlement sur le code d'éthique et de déontologie des élus municipaux trifluviens* (2011, chapitre 190). Ce règlement reprend, sans plus, les dispositions déjà existantes dans cette Loi et dans la *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités* (L.R.Q., c. E-2.2). À la fin de l'année 2012, le *Règlement sur le code d'éthique et de déontologie des employés municipaux trifluviens* (2012, chapitre 152) était adopté. Le code d'éthique porte sur les valeurs attendues des employés soit : l'intégrité, le respect et l'engagement. Il définit, entre autres, les règles minimales de conduite que tout employé devrait avoir en regard des conflits d'intérêts, du favoritisme et de la sollicitation, de la fraude et de la confidentialité.

Culture d'éthique

1.6 Mais, au-delà des codes et des règlements, les préoccupations concernant l'éthique et l'intégrité dans le monde municipal sont une réalité. Une culture d'éthique doit s'installer. Cette valeur doit être véhiculée, renforcée, promue et appliquée à l'ensemble des intervenants au sein de la ville et dans tous les domaines de l'activité municipale. L'adhésion à une valeur ne se fait pas seulement par la formulation d'un règlement, mais par la promotion soutenue et l'adhésion volontaire des intervenants à cette valeur.

Intervenants

1.7 Parmi les différents intervenants de la ville, il ne faut pas oublier l'ensemble des entreprises faisant affaires avec elle. Ces entreprises doivent également avoir une culture d'éthique et en faire montre à l'égard des gestionnaires et des employés municipaux. Cette culture d'éthique est d'autant plus importante lorsque des entreprises pourraient se trouver en conflit d'intérêts à cause des liens qui les unissent. De plus, elles doivent respecter la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme*. Cette Loi vient obliger les entreprises, traitant avec la ville, à divulguer les activités de lobbyisme auxquelles elles se livrent, en divulguant leurs activités au registre des lobbyistes.

Recommandation 2013-01

1.8 *Je recommande, pour que les employés soient mobilisés autour de cette valeur, qu'ils soient formés en regard de normes communes sur l'éthique et la déontologie, sur ce qu'est la corruption et la collusion, les pièges à éviter, les comportements à adopter, leurs responsabilités face à ces situations, les options de dénonciation, l'obligation de dénonciation et les conséquences découlant des gestes qu'ils poseront à cet égard.*

Recommandation 2013-02

1.9 *Je recommande que la ville s'assure que les entreprises, traitant avec elle, démontrent qu'elles ont une culture d'éthique et qu'elles respectent la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme (L.R.Q., c. T-11.011).*

Dérogation et situations

1.10 Tout n'est pas blanc ou noir et plus souvent qu'autrement, c'est gris. La dérogation aux règles d'éthique n'est pas toujours évidente et les situations auxquelles peuvent faire face les employés et les gestionnaires peuvent être complexes. Ils devraient alors pouvoir compter sur l'aide d'une personne ressource indépendante en éthique à l'intérieur de l'organisation.

Recommandation 2013-03

1.11 *Je recommande la nomination d'un commissaire à l'éthique et à la déontologie dont la fonction serait de seconder les employés municipaux ainsi que les élus et recommander l'application de sanctions selon les fautes. Il serait de sa responsabilité de recommander des améliorations aux processus, s'il y a lieu.*

Postes plus vulnérables

1.12 Chaque employé a un rôle, des responsabilités, une autonomie et un pouvoir décisionnel qui lui sont conférés et certains occupent des postes plus vulnérables que d'autres à la corruption, qui se définit, comme étant l'abus d'une charge publique à des fins privées. Il importe donc de bien identifier ces postes et de bien informer les détenteurs sur l'ensemble des phénomènes accompagnant la corruption. De plus, afin de rendre plus difficiles les tentatives de corruption, autant de l'intérieur que de l'extérieur, il y a lieu de mettre en place des mécanismes de contrôles.

Recommandation 2013-04

1.13 *Je recommande à la direction :*

- *d'identifier les postes vulnérables à la corruption et à la collusion, tels les surveillants de chantier, les émetteurs de permis, les approvisionneurs;*
- *de les former sur ce qu'est la collusion, de quelle façon ces mécanismes se mettent en place, leurs responsabilités et leur obligation de dénoncer les situations dont ils sont témoins;*
- *de mettre en place des mécanismes de contrôles pour s'assurer de l'intégrité dans le traitement de l'information; ces mécanismes peuvent se traduire par la rotation du personnel sur certains postes, des mesures de contrôles et de vérifications et une séparation adéquate des tâches.*

Ligne de dénonciation

1.14 La ville devrait également considérer la mise en place d'une ligne de dénonciation et attribuer les budgets en conséquence. Une telle ligne devrait relever du vérificateur général qui assurerait la nécessaire indépendance à sa gestion.

Structurer l'information

1.15 Le contrôle interne et la gestion

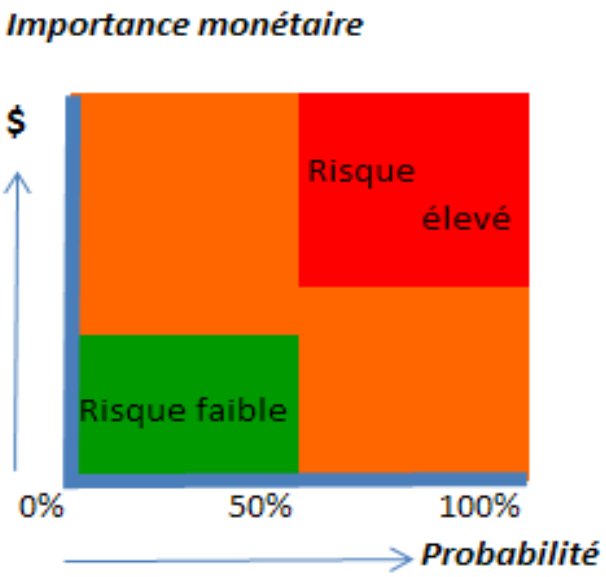
Les systèmes et les mécanismes en place doivent concourir à structurer l'information en vue de donner une image complète de l'information financière de gestion et assurer une prise de décision éclairée.

Détection

1.16 Des contrôles internes efficients et efficaces, supportés par des systèmes informatiques appropriés, permettent la détection des erreurs et les entrées hors-normes. Des rapports de gestion d'exceptions informent sur différents éléments de contrôles ciblés comme, par exemple, les pourcentages des extras sur les contrats; les pourcentages de dépassements sur des éléments particulièrement sensibles tels les quantités de bitume ou de gravier dans un contrat de pavage, et les fluctuations de prix pour les éléments critiques. Les vérifications que j'ai faites m'ont permis de constater que ces outils de gestion sont pratiquement inexistants à la Ville de Trois-Rivières.

Structure de contrôles

1.17 Une organisation de l'ampleur de la Ville de Trois-Rivières devrait avoir une structure de contrôles internes suffisamment élaborée et documentée pour prévenir ou identifier les risques auxquels la ville peut être exposée et pour réduire les possibilités de collusion et de corruption. J'y reviens de façon plus approfondie dans le Chapitre 2 de mon rapport portant sur la vérification financière de la ville. Néanmoins, à cette étape-ci de mon rapport :



Recommandation 2013-05

1.18 *Je recommande la mise en place d'un processus de définition des risques (matrice de risques) identifiant les différents risques, leur importance par l'impact financier qu'ils créent, la probabilité que ceux-ci se réalisent et la mise en place des contrôles internes et des outils de gestion adéquats pour diminuer le risque.*

Priorités

1.19 Une telle grille permet de fixer les priorités en fonction de l'importance monétaire et de la probabilité que les risques identifiés se réalisent.

Doutes

1.20 À titre d'exemple, j'ai relevé des factures qui soulèvent des doutes sur l'utilisation appropriée de la procédure d'octroi de contrats de gré à gré. L'utilisation de cette procédure, qui permet l'octroi de contrats sans aller en soumission publique, peut accroitre les risques de corruption, de fractionnement, de conflit d'intérêts, de fausse facturation et de favoritisme.

Fractionnement

1.21 De 2007 à 2012, plus de 2 millions de dollars ont été versés à un entrepreneur pour des contrats dont 40 % furent négociés de gré à gré et sur invitation. Plusieurs factures furent payées à cet entrepreneur pour le même genre de services et elles furent autorisées, dans une majorité de cas, par la même personne. Il pourrait être raisonnable de penser que des contrats furent fractionnés pour contourner les règles d'approbation parce que l'addition des groupes de factures, pour de courtes périodes, dépasse le seuil au-delà duquel on ne peut négocier de gré à gré.

Outils informatiques

1.22 Des outils informatiques appropriés permettraient de porter à l'attention des employés et des gestionnaires ce genre de situation (suite numérique, date de facturation, approbateur). Une analyse de risques, basée sur la probabilité que certains évènements surviennent, permettrait d'identifier les situations nécessitant une plus grande vigilance et la mise en place de moyens de contrôles adéquats.

Information de gestion pertinente

1.23 Le Tableau 1 présente des données pour des contrats, accompagnés d'extras, et présentés à la pièce au conseil municipal ou au comité exécutif pour approbation et cela, sans contenir toute l'information de gestion pertinente sur la réalisation de ces contrats. Si, avant l'entrée en vigueur du *Règlement sur la gestion des contrats de la ville*, lors de la demande d'approbation, les élus avaient été informés que nous en sommes, par exemple, à la 6e modification ou que nous en sommes à 25 % de dépassements sur un contrat, sans doute, davantage de questions auraient été posées avant l'acceptation. Je suis consciente que les contrats, auxquels réfère le Tableau 1, ont été attribués avant l'adoption du *Règlement sur la gestion des contrats de la ville* (2011, chapitre 1). Néanmoins, les préoccupations que j'exprime ci-dessus demeurent d'actualité et pertinentes.

Informations plus complètes

1.24 Bien que les règles aient changé depuis l'adoption du *Règlement 2011, chapitre 1*, certaines informations méritent d'être plus complètes, tel le pourcentage d'avancement des travaux, le pourcentage de dépassements et les montants projetés pour les finaliser.

Échantillonnage

1.25 La sélection de contrats ci-dessous, s'est effectuée selon l'importance des montants qu'ils représentaient.

1.26 Tableau 1 – Analyse de contrats

# résolution	Contrat	Règlements	Nom	Valeur du contrat de base	Extras 2007	Extras 2008	Extras 2009	Extras 2010	Extras 2011	Total Extras	% Extras
C-2007-360	2007-00-010	2007, ch. 9	Pavage rues	**3 737 147 $**							
CE-2007-417	2007-00-010		Ilots rue Notre-Dame Centre		69 168 $						
CE-2007-418	2007-00-010	2005, ch. 25	Fermeture rue Saint-Ours		52 417 $						
CE-2007-485	2007-00-010	2007, ch. 9	Rue Montplaisir		89 907 $						
C-2007-672	2007-00-010	2007, ch. 9	Ptie St-Maurice		126 815 $						
C-2007-704	2007-00-010	2007, ch. 9	Ptie Landerneau		122 154 $						
CE-2007-598	2007-00-010	2007, ch. 9	Ptie rue de Grandmont CSC		72 888 $						
C-2007-798	2007-00-010	2007, ch. 9	Chambois		85 189 $						
C-2007-798	2007-00-010	2007, ch. 9	Pontoise		118 554 $						
C-2007-798	2007-00-010	2007, ch. 9	Larochelle		99 704 $						
C-2007-798	2007-00-010	2007, ch. 9	Ptie 6e Rue		98 236 $						
CE-2007-759	2007-00-010	2007, ch. 9	Route RedMill		74 204 $						
			Nombre de modifications : 11	**3 737 147 $**	**1 009 236 $**					**1 009 236 $**	**27%**
C-2008-344A	2008-00-010	2007,ch.6 2008, ch.3 , 14	Réfection pavage et resurfaçage artères	**4 676 121 $**							
CE-2008-413	2008-00-010	2007, ch. 127	Rue Montfort			61 517 $					
CE-2008-413	2008-00-010	2007, ch. 127	Rue St-Bernard			35 556 $					
CE-2008-413	2008-00-010	2007, ch. 127	Rue Vermillon			31 718 $					
CE-2008-413	2008-00-010	2008, ch. 17	Rue Baribeau			56 748 $					
C-2008-781	2008-00-010		Piste cyclable			105 651 $					
C-2008-826	2008-00-010		Piste cyclable boul. des Récollets			151 715 $					
C-2008-830	2008-00-010	2007, ch. 9	Tunnel parc portuaire			227 398 $					
C-2008-887	2008-00-010		Rue des Loisirs			78 290 $					
C-2008-887	2008-00-010	2007, ch. 9	Rue des Marguerites			87 016 $					
CE-2008-571	2008-00-010		Ptie piste cyclable			61 799 $					
CE-2008-613	2008-00-010		Pavage rue Duval			29 974 $					
C-2009-787	2008-00-010	2007, ch. 9 2008, ch. 3	Notre-Dame Ouest				500 000 $				
			Nombre de modifications : 12	**4 676 121 $**		**927 382 $**	**500 000 $**			**1 427 382 $**	**31%**
C-2008-820	2008-00-036	2008, ch. 69	Piste 05-23	**8 244 801 $**							
CE-2009-450			Déboisement et clôtures				62 645 $				
CE-2009-450			Déboisement et clôtures				68 458 $				
C-2010-492			Travaux supp. excavation					517 693 $			
C-2010-493			Système feux d'approche					454 886 $			
Délégation pouvoirs								187 758 $			
C-2011-594			Quantités matériaux utilisés						358 049 $		
			Nombre de modifications : 5	**8 244 801 $**			**131 103 $**	**1 160 337 $**	**358 049 $**	**1 649 489 $**	**20%**
C-2009-341	2009-00-010	2009, ch. 27 et 31	Bordures rues, trottoirs et pavage	**6 660 000 $**							
C-2009-788			Travaux supplémentaires				478 000 $				
C-2009-822			Ptie rue François-Duclos				255 000 $				
C-2009-860			Supprimer St-Jean / Ajouter boul. Industriel				0 $				
CE-2009-540		2009, ch. 9	Rue Sainte-Cécile				72 634 $				
			Nombre de modifications : 4	**6 660 000 $**			**805 634 $**			**805 634 $**	**12%**
C-2009-776	2009-00-024-B		Réaménagement 2 parties boul. des Forges	**5 634 848 $**							
C-2010-358		2009, ch. 51	Travaux supp.					256 965 $			
CE-2010-695			Enlèvement anciens puisards					25 040 $			
CE-2010-695			Réparation carrés entrées pavées					39 822 $			
			Nombre de modifications : 3	**5 634 848 $**				**321 827 $**		**321 827 $**	**6%**

Recommandation 2013-06

1.27 *Afin que le conseil municipal et le comité exécutif puissent disposer de données leur permettant de prendre des décisions éclairées, je recommande la mise en place d'une reddition de comptes appropriée à leur égard. Cette reddition de comptes devra comporter une information de gestion complète, dont le suivi par projet, incluant le montant des contrats, le montant des extras approuvés et à approuver, leur pourcentage d'avancement ou de réalisation, le montant projeté pour finaliser le contrat avec toutes les explications nécessaires.*

Pierre angulaire

1.28 La gestion contractuelle

La gestion contractuelle et les règles entourant cette fonction sont la pierre angulaire sur laquelle reposent l'intégrité et l'intégralité du processus d'attribution des contrats. Je désire revenir sur quelques recommandations formulées l'an dernier, lors de la vérification d'optimisation des ressources dans ce secteur et souligner, une fois de plus, leur importance.

Accommodement administratif

1.29 *Gestion des appels d'offres*

Le paragraphe 6° du nouvel article 24.2 du *Règlement sur la gestion des contrats de la ville* précise que la direction de l'approvisionnement est responsable de tous les appels d'offres comportant une dépense de 25 000 $ ou plus. Dans les faits, pour certains services et pour les contrats de construction, c'est la division des services techniques qui procède aux appels d'offres. La culture d'entreprise et un manque de ressources spécialisées à la direction de l'approvisionnement sont à l'origine de cet accommodement administratif. En 2012, des ressources ont été embauchées; les processus sont en changement. Je réitère tout de même ma recommandation de l'an passé puisqu'il est impératif de « *recentrer à la direction de l'approvisionnement la responsabilité de l'application du processus d'appel d'offres* », incluant la responsabilité du contenu final des documents d'appel d'offres, le processus d'appel d'offres et l'octroi des contrats pour tous les types de contrats y compris les contrats de services professionnels de plus de 25 000 $.

Fichier fournisseurs

1.30 *Gestion des fournisseurs*

En 2012, lors de ma vérification, je faisais ressortir l'importance d'un fichier fournisseurs pour, entre autres, consigner les évaluations de performance, les historiques de prix, les évaluations quantitatives et qualitatives des différents éléments de contrôles et mettre en concurrence les fournisseurs. En l'absence d'un tel fichier, les responsables des unités administratives ont tendance à toujours inviter les mêmes fournisseurs dans les cas d'appels

d'offres sur invitation ou dans les cas de négociations de gré à gré. J'ai noté cependant, que des efforts sont déployés en vue de mettre en place un tel fichier pour mieux répondre aux exigences d'une saine gestion.

Évaluation de rendement

1.31 La *Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière municipale* (L.Q. 2012, c. 3.), permet, depuis le 26 juin 2013, aux municipalités de refuser la soumission d'un entrepreneur ou d'un fournisseur qui a fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisant à l'égard d'un contrat antérieur. Cette Loi vient également renforcer la nécessaire implantation d'un fichier fournisseurs pour consigner les informations pertinentes et se conformer à la Loi.

Recommandation réitérée

1.32 Je réitère ma recommandation de l'an dernier à l'effet *d'instaurer un fichier fournisseurs en vue de recueillir et consigner l'information de gestion pertinente pour assurer l'impartialité tout en favorisant la qualité au meilleur prix*.

Vision stratégique

1.33 La planification stratégique et la mobilisation

De façon générale, je crois en la valeur ajoutée que le développement d'une vision stratégique à la Ville de Trois-Rivières permettrait d'atteindre. Dès mon arrivée à la ville, dans mon premier rapport annuel, j'ai élaboré sur ce sujet. Je crois en la mobilisation des employés par l'adhésion à une vision, une mission et le partage de valeurs communes. La définition, la mesure et l'atteinte des objectifs favorisent la mobilisation et développent le lien d'appartenance. C'est donc avec l'objectif de bien intégrer les intérêts de la ville et d'être imputable des résultats que :

Recommandation 2013-07

1.34 *Je recommande que :*

- *chaque employé soit rencontré annuellement;*
- *des objectifs de rendement soient fixés aux employés;*
- *les résultats soient mesurés.*

ORGANISMES DU PÉRIMÈTRE COMPTABLE

Périmètre comptable

1.35 Les organismes du périmètre comptable, par définition, sont des organismes contrôlés par la ville. Les états financiers de ces organismes font partie intégrante des états financiers de la ville.

Responsabilités déléguées

1.36 Les organismes du périmètre comptable sont une façon, pour la ville, de déléguer des responsabilités à des conseils d'administration dont les participants sont majoritairement nommés par la ville. Les membres des conseils d'administration sont parfois rémunérés, mais la plupart du temps ce sont des bénévoles.

Deniers publics

1.37 Ces organismes permettent de tenir des activités qui autrement seraient réalisées par la ville et, dans la plupart des cas, exploitent des actifs détenus par la ville. D'ailleurs, une grande proportion des revenus de ces organismes proviennent des deniers publics.

Impacts financiers importants

1.38 Les responsabilités assumées par les membres des conseils d'administration sont importantes et les décisions prises génèrent des impacts financiers importants. Toutefois, ceci ne dégage pas la ville de ses obligations. Il est de la responsabilité de la ville d'assurer un soutien tant organisationnel, de gestion et de contrôle à ces organismes. Les élus ainsi que les directeurs de la ville, de qui relèvent les corporations, doivent s'assurer d'une gestion judicieuse des fonds publics.

Difficultés importantes

1.39 Les systèmes de contrôles internes, de trois organismes du périmètre comptable de la ville, connaissent des difficultés importantes allant jusqu'à mettre en doute leur viabilité et la continuité de leurs opérations. J'ai adressé, à leurs conseils d'administration et à la ville, des recommandations portant, entre autres, sur des sujets aussi importants que la compétence du personnel et la valeur de leurs systèmes de contrôles internes.

Qualité de la gestion comptable

1.40 La direction des finances de la ville devrait s'impliquer davantage dans la qualité de la gestion comptable des opérations des organismes du périmètre comptable et leur offrir, si nécessaire, un support technique approprié. Ces organismes dépendent en bonne partie de la ville dans le financement de leurs opérations et celle-ci peut être obligée éventuellement de faire les frais de leur mauvaise gestion.

États financiers au conseil

1.41 Il me semble que la première étape, dans un processus de reddition de comptes de ces organismes, est le dépôt des états financiers au conseil municipal.

Recommandation 2013-08

1.42 *Je recommande une reddition de comptes des organismes du périmètre comptable par le dépôt, annuellement, de leurs états financiers lors d'une séance publique du conseil municipal.*

Recommandation 2013-09

1.43 *Je recommande que les directeurs, dans leurs champs de compétence respectifs, soit les loisirs, la culture, le développement durable, les travaux publics et les finances, s'assurent que les organismes du périmètre comptable se conforment aux lois et règlements en vigueur et aux meilleures pratiques de leur secteur d'activités.*

VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES

VOR Gestion de projets

1.44 L'an dernier, lors du dépôt de mon rapport annuel, je mentionnais ma préoccupation en regard de la gestion des projets et faisant remarquer, plus spécifiquement, le nombre élevé de projets toujours en cours, le nombre élevé de règlements d'emprunts toujours ouverts et les dépassements de couts importants entourant la gestion de projets. Les sommes d'argent requises pour financer tous ces projets sont également considérables.

Évolution des projets

1.45 Le tableau ci-dessous, établi à partir d'une compilation des procès-verbaux, présente certains projets récents, leur évolution et les demandes budgétaires supplémentaires. Certains projets sont toujours en cours et l'information présentée ci-dessous est partielle; d'autres contrats sont à venir. En ce qui a trait au projet d'usine de traitement des eaux, des poursuites sont en cours.

Exemple 1

1.46 Projet piste 05-23 – Aéroport

Le budget initial était de 8,9 M$ en 2008, financé à même le *Règlement 2008, chapitre 69* et les ajouts et excédents de 2,7 M$, à même le *Règlement 2008, chapitre 142*.

Piste 05-23										
Entrepreneur	# Résolution	Contrat	Nom	Contrat de base	Extras 2009	Extras 2010	Extras 2011	Extras 2012	Total	% Extras
Maskimo	C-2008-820	2008-00-036	Sécurisation piste 05-23 aéroport	8 244 801 $	131 103 $	1 160 337 $	358 049 $		9 894 290 $	20%
Pluritec	C-2008-638	2008-00-036-SP	Allongement et sécurisation piste 05-23	292 685 $	77 388 $	15 238 $			385 311 $	32%
Pluritec	C-2009-225	2008-00-036-SP	Surveillance travauxallongement piste principale, élargissement voie circ. Bravo et construction voie Charlie	389 588 $					389 588 $	0%
Barrette et fils ltée	CE-2010-644	2008-00-036-4	Installation enseignes	67 642 $			1 337 $		68 979 $	2%
Maskimo	C-2009-904A	2008-00-107	Construction voie de circulation aéroport	959 083 $	125 773 $				1 084 856 $	13%
Maskimo	CE-2009-609A	2009-00-221	Nouveau stationnement aéroport	81 699 $		3 000 $			84 699 $	4%
Télécon inc.	CE-2010-357	2008-00-107-2	Implantation structures souterraines installation réseau distribution pour desservir taxiway	57 948 $					57 948 $	0%
Val-Mauricie électrique	C-2010-1097	2009-00-220-1	Disp. lumineuxd'approche	287 718 $			3 240 $		290 958 $	1%
				10 381 164 $	334 264 $	1 178 575 $	362 626 $		12 256 629 $	18%

Exemple 2

1.47 Projet des Quais

Le budget initial prévu en 2010 était de 4,1 M$ (2010, chapitre 35), les excédents ont également été financés à même ce règlement.

Des quais										
Entrepreneur	# Résolution	Contrat	Nom	Contrat de base	Extras 2009	Extras 2010	Extras 2011	Extras 2012	Total	% Extras
Maskimo	C-2011-922	2010-00-054	Réfection ancien quai Tripap	6 321 930 $			674 336 $		6 996 266 $	11%
Roche - Pluritec	C-2011-314	2010-00-054-SP	SP réaménagement quais ancienne Tripap	241 705 $				262 603 $	504 308 $	109%
				6 563 635 $					7 500 574 $	14%

Exemple 3

1.48 Projet Usine de traitement des eaux

Le budget initial était de 9,5 M$ lors de l'adoption du *Règlement 2006, chapitre 46*. À ce montant, s'ajoutent 15,5 M$ financés par le *Règlement 2008, chapitre 114*, puis en 2009, 20 M$ par le *Règlement 2009, chapitre 28* et finalement 10 M$ par le *Règlement 2009, chapitre 161*.

Usine de traitement des eaux										
Entrepreneur	# Résolution	Contrat	Nom	Contrat de base	Extras 2009	Extras 2010	Extras 2011	Extras 2012	Total	% Extras
John Meunier	C-2008-827	2006-00-090-2	Lots 1 et 3 - Modern... coagulation, floculation, décantation	11 954 065 $		73 751 $		645 893 $	12 673 709 $	6%
	C-2009-143	2006-00-090-3	Lot 7 - Réhabilitation filtres et désinfection UV	9 358 938 $		323 533 $	811 236 $	332 068 $	10 825 775 $	16%
			Sous-total John Meunier	*21 313 003 $*		*397 284 $*	*811 236 $*	*977 961 $*	*23 499 484 $*	*10%*
Pomerleau	C-2009-143	2006-00-090-5	Lots 8 et 10 - Réaménagement réservoirs et points dosage	8 751 535 $		820 082 $	687 309 $	260 533 $	10 519 459 $	20%
	C-2009-904	2006-00-090-16	Inst. Génératrice	298 700 $		49 616 $	17 690 $		366 006 $	23%
	C-2010-113	2006-00-090-17	Transformation 12 KV à 25 KV	7 888 720 $		271 597 $	876 551 $		9 036 868 $	15%
			Sous-total Pomerleau	*16 938 955 $*		*1 141 295 $*	*1 581 550 $*	*260 533 $*	*19 922 333 $*	*18%*
Groupe Enico inc.	C-2010-113	2006-00-090-4	Intégration syst. contrôle procédés	345 688 $					345 688 $	0%
Cummings Est	C-2009-572	2006-00-090-6	Génératrice	270 336 $					270 336 $	0%
Lumen	CE-2009-229	2006-00-090-7	Préachat appareillage et transfert de charge	94 589 $					94 589 $	0%
Génératrice Drummond	C-2009-824	2006-00-090-13	Génératrices	329 493 $		47 408 $			376 901 $	14%
Westburne	C-2009-858	2006-00-090-12	Fourniture appareillage	1 252 372 $					1 252 372 $	0%
Maskimo	C-2009-1036	2006-00-090-11	Stabilisation talus	166 649 $		22 666 $			189 315 $	14%
			Sous-total Autres	*2 459 127 $*		*70 074 $*			*2 529 201 $*	*3%*
Consortium BPR - Pluritec	C-2007-145	2006-00-090	Modernisation chaine traitement usine filtration	219 135 $					219 135 $	0%
Consortium BPR - Pluritec - Dessau	C-2007-1058	2006-00-090-1	Services prof./Études, analyses, expert., estim., concept., recom.	5 744 220 $		1 177 327 $	1 473 100 $	14 000 $	8 408 647 $	46%
Consortium BPR - Pluritec - Dessau-Soprin	C-2008-252	2006-00-090-1	Conf. Plans et devis et surveillance du chantier	2 197 112 $					2 197 112 $	0%
Consortium BPR - Pluritec - Dessau	C-2008-890	2006-00-90-1	Nouveaux volets du contrat	2 984 979 $					2 984 979 $	0%
			Sous-total Consortium BPR-Pluritec-Dessau	*11 145 446 $*		*1 177 327 $*	*1 473 100 $*	*14 000 $*	*13 809 873 $*	*24%*
				51 856 531 $					59 760 891 $	15%

Rapport de VOR

1.49 J'ai procédé à la vérification de l'optimisation des ressources pour ce secteur. Mon travail est présenté en trois parties, soit, dans un premier temps, la gestion des programmes triennaux d'immobilisations (PTI) incluant le financement. La deuxième partie traite de l'encadrement relatif à la gestion de projets et comprend la planification et la reddition de comptes. La troisième et dernière partie couvre l'exécution des projets et les outils de gestion. Le Chapitre 6 traite de ce travail.

Opportunités d'amélioration

1.50 Des changements sont actuellement en cours; les opportunités d'amélioration identifiées concourent, de façon certaine, à améliorer l'efficience et l'efficacité du secteur tout en favorisant une reddition de comptes appropriée.

Adoption antérieure du PTI

1.51 Afin que la direction générale adjointe services aux citoyens puisse mieux planifier la réalisation des travaux inscrits au PTI, il serait toutefois important, dès maintenant, que le conseil municipal adopte le PTI bien avant le mois de décembre de chaque année. S'il en était ainsi, l'équipe de gestion de projets pourrait mieux planifier, organiser et réaliser les différents projets d'investissement dont elle a la charge et nul doute qu'elle le ferait avec plus d'efficience et d'efficacité.

Remerciements

1.52 L'équipe entière, qui a permis la réalisation de mes travaux de vérification, se doit d'être remerciée pour son excellente collaboration malgré des emplois du temps bien chargés.

VOR Situation financière de la ville

1.53 La révision des processus d'affaires entourant l'élaboration du PTI a suscité beaucoup de questions quant aux procédures encadrant le financement des projets d'immobilisations. Ces observations m'ont poussée à examiner plus en profondeur la situation financière de la ville, dont notamment la gestion de sa dette. Le Chapitre 6 traite également de ce sujet.

Chapitre 2

Vérification financière Ville de Trois-Rivières

RAPPORT SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE

Audit 2012

2.1 L'audit des états financiers consolidés de la Ville de Trois-Rivières, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012, a été réalisé en collaboration avec le vérificateur externe nommé par le conseil municipal.

Opinion

2.2 À mon avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Ville de Trois-Rivières et des organismes qui sont sous son contrôle au 31 décembre 2012 ainsi que des résultats de leurs activités, de la variation de leurs actifs financiers nets (de leur dette nette) et de leur flux de trésorerie et ce, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Normes

2.3 L'audit a été effectué conformément aux normes canadiennes d'audit (NCA). Ces normes stipulent que la direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ses états financiers ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives. Les obligations liées au contrôle interne englobent notamment, l'obligation de tenir des comptes, de choisir et d'appliquer des conventions comptables, d'établir et de veiller à la protection des actifs ainsi qu'à la prévention et à la détection des erreurs et des fraudes.

Responsabilité

2.4 Ma responsabilité, à titre d'auditrice, consiste à exprimer une opinion sur les états financiers consolidés, sur la base de mon audit. Pour ce faire, je dois obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives.

Procédures

2.5 Un audit implique donc la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur et notamment de son évaluation des risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraude ou d'erreurs.

Risque supplémentaire

2.6 Les révélations de la Commission Charbonneau ajoutent nécessairement un risque en termes d'audit. Je me suis penchée sur ces révélations pour évaluer dans quelle mesure la Ville de Trois-Rivières pourrait, elle aussi, être victime de stratagèmes favorisant la collusion et la corruption et quel en serait l'impact sur les états financiers.

Travaux supplémentaires

2.7 Des travaux supplémentaires ont été réalisés et se sont traduits notamment par des rencontres, des questionnaires et des analyses. Un des objectifs visés par les rencontres visait à déterminer la possible surévaluation des actifs de la ville.

Surévaluation

2.8 Nous avons constaté qu'une partie des terrains destinés à la revente du site Trois-Rivières sur Saint-Laurent (TRSSL) était surévaluée. En effet, le cout d'acquisition de ces terrains, qui correspond au cout d'achat de 4,5 M$, plus les travaux d'infrastructures évalués à 6,5 M$, est plus élevé que la valeur estimée de revente des terrains. Le cout des travaux d'infrastructures sera amorti et la valeur résiduelle, après amortissement, est évaluée à 10 M$ alors que le prix de vente prévu est de 9 M$. La réduction de valeur estimée comptabilisée a été de 880 000 $. Le montant prévu assumé par les citoyens pour cette partie de lot s'élève donc à 1,9 M$ (1 M$ + 880 000 $).

2.9

	TERRAINS DESTINÉS À LA REVENTE TRSSL				
1	Cout acquisition des terrains			4 500 000 $	
2	Cout des travaux infrastructures			6 500 000 $	
3	Cout des terrains destinés à la revente			11 000 000 $	(1+2)
4	Amortissement du cout des infrastructures (10 ans)			-1 000 000 $	
5	Valeur résiduelle du cout des terrains destinés à la revente			10 000 000 $	(3-4)
6	Prix de vente prévu			9 100 000 $	
7	Réduction d'actifs			900 000 $	(5-6)
8	Cout assumé par les citoyens			1 900 000 $	(4+7)

Dossiers transmis et à transmettre à l'UPAC

2.10 L'information que j'ai reçue lors de différentes rencontres, m'a amenée à recommander à l'Administration de soumettre deux dossiers à l'Unité permanente anticorruption (UPAC), ce qu'elle a fait. De plus, je lui en ai soumis moi-même un. Ainsi, au total, ce sont trois dossiers qui ont été soumis à cette organisation. D'autres dossiers sont également en cours d'analyse.

Systèmes de contrôles internes

2.11 Un système de contrôles internes efficace permet un niveau d'assurance plus élevé quant au respect des obligations juridiques, à l'exactitude des transactions comptables, à la réduction du risque de fraude ou de détournement d'actifs. Également, une culture de contrôle interne contribue à la promotion d'une culture d'intégrité et de valeurs éthiques et au renforcement de la confiance des différents intervenants.

Composantes

2.12 Le contrôle interne (CI) repose principalement sur cinq composantes.

- L'environnement de contrôle :
  Comprend la culture de l'organisation, les valeurs diffusées, intégrées dans des objectifs définis et structurés. Comprend également des processus définis de délégation d'autorité et d'assignation de responsabilité.
- L'évaluation des risques :
  Correspond à la définition des risques les plus critiques avec des potentiels de réalisation élevés.
- Les activités de contrôle :
  Permettent de définir quels outils et procédures sont en place pour favoriser la culture de contrôle que ce soit par l'émission de rapports d'exceptions, de listes de contrôles, la séparation adéquate des tâches, les contrôles informatiques et opérationnels de détection et de prévention.
- L'information et la communication :
  Se définissent comme la compréhension par les employés des responsabilités qui leur sont confiées et les outils de mesure clés pour l'évaluation de la performance de l'unité.
- La supervision :
  Sous-entend la surveillance continue par la révision des CI par des sources externes au procédé. C'est ici qu'un service de vérification interne ou des processus d'autocontrôle peuvent intervenir.

Fiabilité des systèmes de contrôles internes

2.13 Dans l'évaluation des risques, l'auditeur des états financiers d'une organisation prend en considération la fiabilité de ses systèmes de contrôles internes pour déterminer son approche de vérification. À la Ville de Trois-Rivières, il ne peut se baser, qu'en partie, sur la valeur de ses systèmes de contrôles internes pour orienter son examen. Il doit plutôt s'attarder à corroborer l'existence, l'exhaustivité, l'exactitude et la valeur des informations financières qu'il doit vérifier.

Structure de contrôles internes

2.14 Une organisation de l'ampleur de la Ville de Trois-Rivières devrait avoir une structure de contrôles internes suffisamment élaborée et documentée sur laquelle les vérificateurs pourraient s'appuyer.

INFORMATIONS FINANCIÈRES

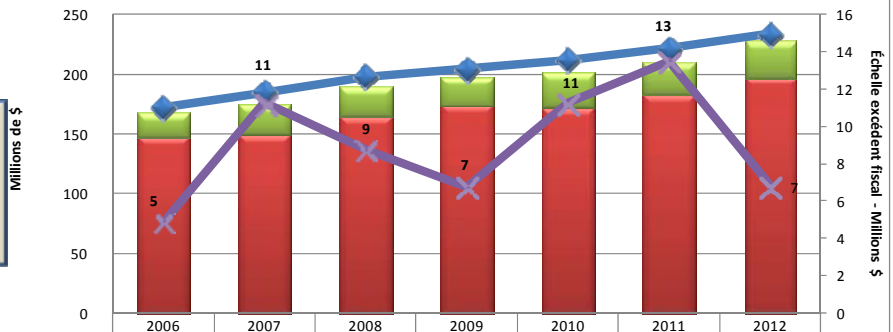
Représentations graphiques

2.15 Pour fins de compréhension et d'analyse des états financiers de la ville, j'ai exposé graphiquement l'information financière significative des dernières années.

2.16

Ville de Trois-Rivières
Résultats de fonctionnement (non consolidés)

Les excédents fiscaux se chiffrent à 6,8 M$ en baisse de 6 M$ par rapport à 2011.

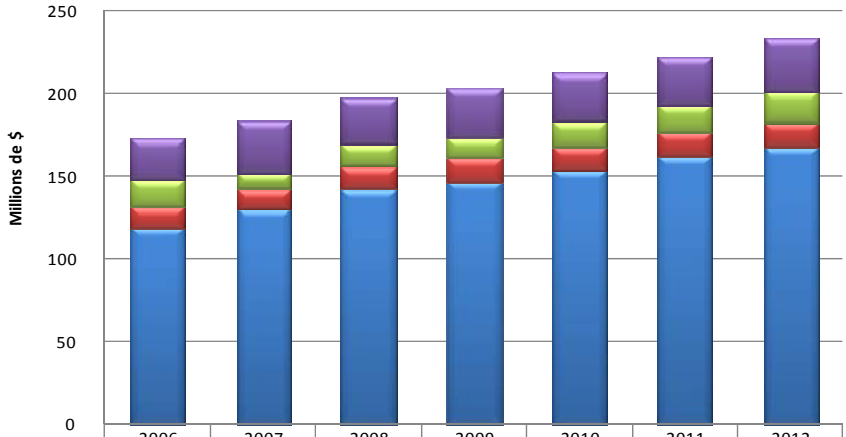


	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Autres activités financières	20	25	24	24	29	26	30
Dépenses de fonctionnement	147	149	165	173	172	183	197
Revenus	172	185	198	204	212	222	234
Excédent fiscal	5	11	9	7	11	13	7

2.17

Ville de Trois-Rivières
Revenus de fonctionnement (non consolidés) - Détail

La hausse des revenus a progressé de **26 %** depuis les 5 dernières années; les revenus de taxes aux citoyens ont progressé de **29 %** et représentent 72 % de l'ensemble des revenus.

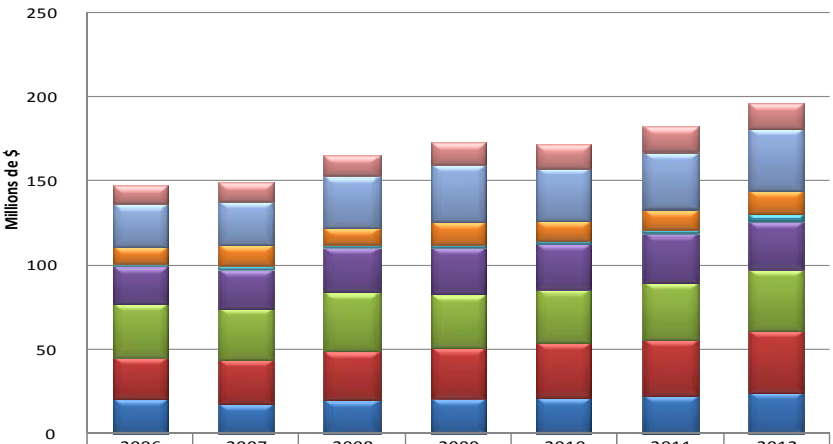


	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Autres revenus	25	32	28	29	29	29	32
Transferts	16	10	14	13	15	16	19
Paiements tenant lieu de taxes	13	13	14	15	14	15	15
Revenus taxes	118	130	142	147	154	162	168

2.18

Ville de Trois-Rivières
Dépenses de fonctionnement (non consolidées) - Détail

Les dépenses ont progressé de **32 %** depuis les 5 dernières années; les plus fortes hausses en % proviennent des **frais** de **santé et bienêtre** qui ont plus que doublés. Loisirs et culture **44 %** Administration générale **47 %** et Sécurité publique **37 %**. Au total, les dépenses 2012 sont 8 % plus élevées que 2011 et représentent une hausse de 14 M$.

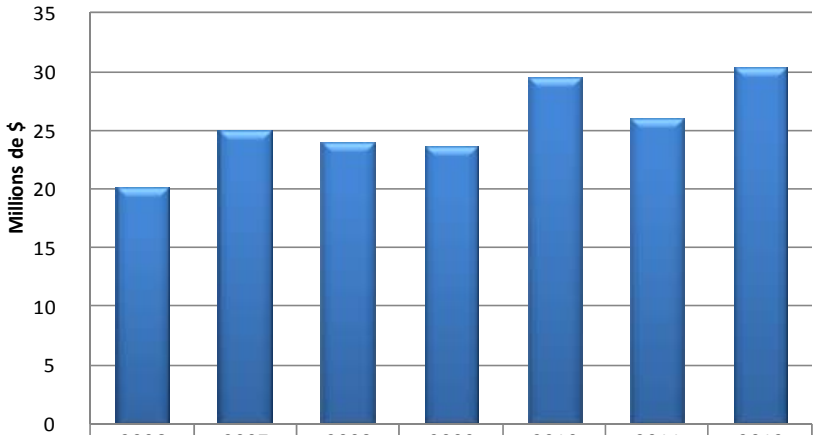


	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Frais de financement	11	12	12	13	14	15	16
Loisirs et culture	25	25	31	34	32	34	36
Aménag. urbanisme	11	13	9	13	12	12	14
Santé et bienêtre	2	2	2	2	2	2	5
Hygiène du milieu	22	23	27	28	27	29	28
Transport	31	30	35	32	32	34	36
Sécurité publique	25	27	29	30	32	33	37
Administration générale	20	17	20	21	21	23	25

2.19

Ville de Trois-Rivières
Autres activités financières (non consolidées) - Fins fiscales

Ce poste correspond principalement au remboursement en capital de la dette à long terme; ce montant est en en hausse de 32 % (7 M$) depuis 5 ans.



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Autres activités financières	20	25	24	24	29	26	30

ÉVOLUTION DE LA DETTE NON CONSOLIDÉE

Hausse

2.20 La dette non consolidée est passée de 326 M$ au 31 décembre 2011 à 342 M$ au 31 décembre 2012, soit une hausse de 16 M$.

Évolution de la dette non consolidée	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Solde de la dette au 1er janvier	208	225	251	258	274	303	326
Émission de dette	39	53	35	44	57	52	50
Remboursement de dette	(22)	(27)	(28)	(28)	(28)	(29)	(34)
Solde de la dette au 31 décembre	**225**	**251**	**258**	**274**	**303**	**326**	**342**

Chapitre 3

Vérification financière Organismes municipaux

Vérification des organismes

3.1 Il existe, sur le territoire de la Ville de Trois-Rivières, sept organismes paramunicipaux qui correspondent à la définition de l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes* et, de ce fait, doivent faire l'objet d'une vérification par la Vérificatrice générale.

Organismes paramunicipaux

3.2 Ces entités sont :

- Corporation de développement culturel de Trois-Rivières;
- Innovation et développement économique de Trois-Rivières;
- Société de transport de Trois-Rivières;
- Comité organisateur des fêtes du 375e anniversaire de Trois-Rivières inc.;
- Corporation de l'Amphithéâtre de Trois-Rivières inc.;
- Fondation Trois-Rivières pour un développement durable;
- Corporation pour le développement de l'ile Saint-Quentin.

À ceux-ci, s'ajoute la Régie de gestion des matières résiduelles de la Mauricie qui se définit comme une régie et pour laquelle la ville fait une consolidation proportionnelle dans son rapport financier.

Firmes comptables

3.3 Pour m'assister dans l'audit des états financiers, j'ai mandaté les firmes comptables suivantes :

- Mallette SENCRL
- Morin Cadieux SENC
- Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l.

REDDITION DE COMPTES

Contrôle et subventions

3.4 Ces organismes, par définition, sont contrôlés et subventionnés, pour la plus grande partie de leurs opérations, par des fonds publics en provenance de la ville.

MODIFICATION RÉFÉRENTIEL COMPTABLE

Normes comptables

3.5 L'ICCA a approuvé un nouveau référentiel comptable applicable aux organismes sans but lucratif du secteur public. Ainsi, les organismes du périmètre comptable ont choisi d'appliquer les normes comptables canadiennes du secteur public (NCSP) avec les chapitres SP4200 à SP4270 du manuel de l'ICCA pour le secteur public. Ces normes ont été appliquées rétrospectivement au 1er janvier 2011.

CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT CULTUREL DE TROIS-RIVIÈRES

Constitution

3.6 Constitué en corporation en mai 1997, l'organisme, rattaché à la Direction des Arts et de la culture, vise de façon générale à promouvoir le développement culturel de la Ville de Trois-Rivières. La ville lui confie la gestion des salles de spectacles, des salles d'expositions, la diffusion des arts et le soutien au milieu culturel.

Mandat

3.7 L'organisme gère plusieurs subventions pour lesquelles il existe des affectations d'origine externe précisant les conditions à respecter pour utiliser ces ressources financières. L'organisme s'est conformé aux exigences dans l'utilisation de ces ressources. Tout déficit annuel est comblé par une contribution supplémentaire de la Ville de Trois-Rivières.

Conseil d'administration

3.8 Le conseil d'administration de la Corporation de développement culturel est composé de treize membres nommés par le conseil municipal, dont deux sont des élus municipaux.

Opinion

3.9 À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la *Corporation de développement culturel de Trois-Rivières*, au 31 décembre 2012, ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public avec application des chapitres SP4200 à SP4270 du Manuel de l'ICCA pour le secteur public.

Situation financière

3.10 Au 31 décembre 2012, les actifs et les passifs sont de 4,3 M$. Le protocole d'entente avec la ville prévoit que si la corporation est déficitaire, la ville comble le déficit. Par contre, si elle dégage un surplus, elle conserve les surplus accumulés jusqu'à concurrence de 100 000 $. Aux états financiers, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012, l'ajustement des honoraires de gestion comptabilisés pour combler l'excédent des dépenses sur les revenus s'élève à près de 35 000 $. Lors de l'audit, nous avons constaté que le calcul de la provision des vacances à payer, pour certains employés, était erroné et représentait une somme de 73 000 $. Il n'y a eu aucun impact sur l'actif net de l'organisme étant donné que par contrat, la Ville de Trois-Rivières, s'est engagée à ajuster l'insuffisance des produits sur les charges par des honoraires de gestion supplémentaires.

Cautionnement

3.11 La Ville se porte garante des affaires de la corporation pour un montant de 826 877 $.

Observations

3.12 J'ai adressé à la direction une lettre d'observations et de recommandations comportant des opportunités d'amélioration dont, notamment la comptabilisation des vacances à payer pour les employés à salaire fixe et l'analyse des immobilisations pour déterminer lesquelles doivent être radiées.

Croissance

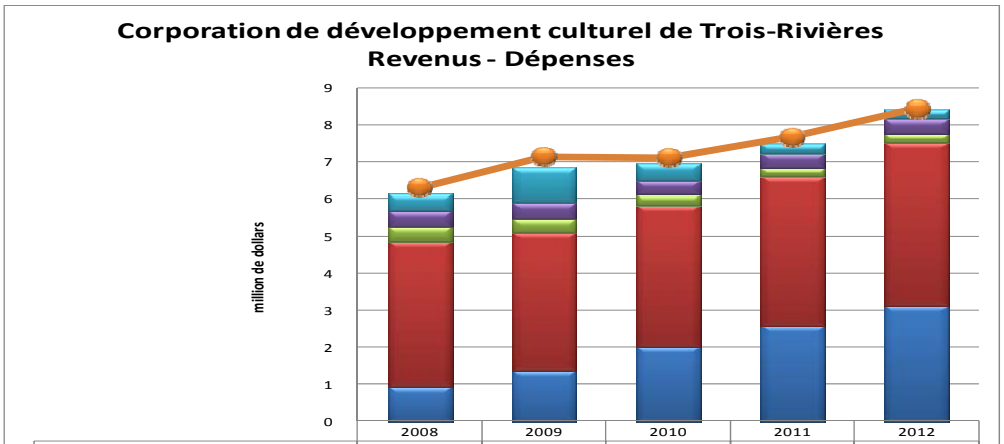
3.13 Au fil des ans, la corporation a connu une croissance importante et celle-ci se poursuit avec l'acquisition, par la ville, de l'église St-James et l'intégration du centre Pauline-Julien. Ainsi, les revenus générés par l'organisme, et qui correspondent aux activités de fonctionnement, sont en hausse de 400 000 $ par rapport à 2011 pour se chiffrer à 4,4 M$. Quant à la contribution de la ville pour couvrir les honoraires de gestion et les subventions, le montant s'élève à 3,4 M$, en hausse de 530 000 $ par rapport à 2011.

Contribution

3.14 En guise d'illustration, je produis un tableau démontrant la progression des revenus, leur provenance et les dépenses. Le niveau de contribution de la ville, en 2012, est plus élevé de 2 M$ comparativement à 2008, soit 240 % d'augmentation.

Illustration

3.15



	2008	2009	2010	2011	2012
Subvention Ville de Trois-Rivières	0,5	0,9	0,4	0,2	0,2
Subvention Québec	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Autres subventions et autres revenus	0,4	0,4	0,3	0,2	0,3
Activités de fonctionnement	3,9	3,8	3,8	4,0	4,4
Honoraires de gestion versés Ville de Trois-Rivières	0,9	1,4	2,0	2,6	3,1
Dépenses	6,3	7,1	7,1	7,7	8,4

Encaisse à la fin

3.16 J'ai constaté, au cours de l'exercice, que la corporation a maintenu un niveau d'encaisse moyen de 2,7 M$. Le solde mensuel d'encaisse a varié de 1,8 à 4 M$. J'ai recommandé que la ville et la corporation revoient la politique de financement de la corporation pour répartir le versement de la subvention de façon échelonnée dans le temps et ainsi maximiser le rendement des ressources financières de la ville.

Innovation et Développement économique Trois-Rivières

INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE TROIS-RIVIÈRES

Constitution

3.17 L'organisme, connu jusqu'en décembre 2009, sous le nom de Société de développement économique de Trois-Rivières (C.L.D. Trois-Rivières) a été constitué conformément à ses statuts de fusion datés du 1er janvier 2006 et du 3 janvier 2008 en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies du Québec*. Cette corporation est assujettie à la *Loi sur l'accès à l'information.*

Mandat

3.18 Innovation et développement économique de Trois-Rivières (IDÉTR) est mandaté par la Ville de Trois-Rivières pour exercer la compétence que lui confère l'article 90 de la *Loi sur le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation*. Il offre également des services de première ligne d'accompagnement ou de soutien technique ou financier auprès d'entrepreneurs potentiels ou déjà en activités et fait de la location d'immeubles. Il voit à promouvoir, planifier et développer des activités touristiques et de congrès sur le territoire de la Ville de Trois-Rivières.

Comptabilité

3.19 L'organisme utilise la comptabilité par fonds pour rendre compte de ses activités.

Conseil d'administration

3.20 Le conseil d'administration se compose de neuf membres votants nommés par le conseil municipal, dont trois sont des élus municipaux.

Opinion

3.21 À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de *Innovation et développement économique Trois-Rivières*, au *31 décembre 2012*, ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public.

Financement

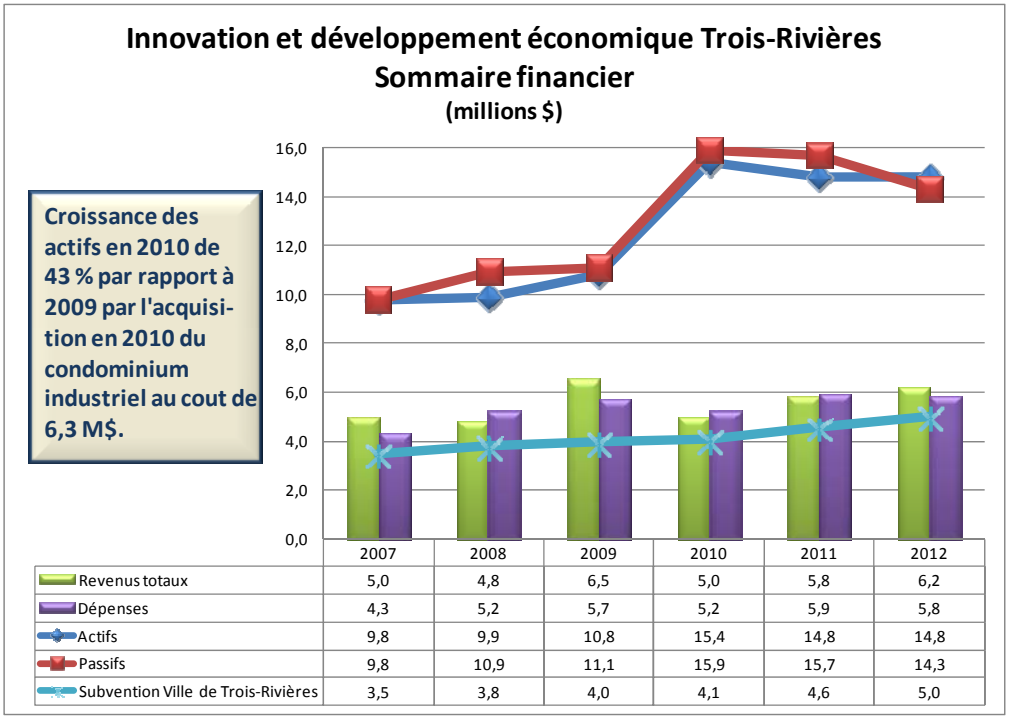
3.22 Le financement des activités de l'organisme IDÉTR provient, dans une proportion de 81 % de subventions de la Ville de Trois-Rivières, en hausse de 413 000 $.

Subventions

3.23 L'organisme IDÉTR a terminé l'année avec un surplus de 356 761 $. Les dépenses relatives aux outils promotionnels sont de 714 000 $. La provision pour créances douteuses s'élève à 245 000 $ alors que la provision pour pertes sur prêts s'élève à 372 000 $.

Cautionnement **3.24** La ville cautionne l'organisme pour un montant de 10 M$.

Illustration **3.25**



	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Revenus totaux	5,0	4,8	6,5	5,0	5,8	6,2
Dépenses	4,3	5,2	5,7	5,2	5,9	5,8
Actifs	9,8	9,9	10,8	15,4	14,8	14,8
Passifs	9,8	10,9	11,1	15,9	15,7	14,3
Subvention Ville de Trois-Rivières	3,5	3,8	4,0	4,1	4,6	5,0

Recommandations **3.26** Lors de l'audit, des recommandations furent adressées à l'organisme notamment à ce qui a trait à l'utilisation de l'IPC dans le calcul des augmentations salariales.

Mandat spécial **3.27** J'ai réalisé un mandat spécial de vérification qui visait à valider le processus de recommandation et d'acceptation des projets soumis aux différents comités. J'ai constaté que les procédures définissant les règles de contribution des différents fonds (Fonds local d'investissement (FLI), Fonds local de diversification économique de Trois-Rivières (FLDÉTR), Fonds local d'économie sociale (FLÉS) et le Fonds jeunes promoteurs/Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs (FJP/FCJE), énoncent que les comités prévus à cet effet, sont décisionnels dans leurs actions alors que dans les faits, c'est le conseil d'administration de IDÉTR qui est décisionnel. J'ai aussi constaté, à deux reprises, que certaines décisions prises par les comités ont été modifiées par le conseil d'administration de la corporation IDÉTR. J'ai recommandé de revoir les règles régissant les différents comités pour préciser les rôles et les responsabilités, les pouvoirs et l'encadrement régissant les décisions des différents comités.

SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE TROIS-RIVIÈRES

Mandat

3.28 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'organiser et fournir le transport en commun sur le territoire de la ville. Le conseil d'administration se compose de sept membres nommés par le conseil municipal, dont cinq sont des élus municipaux.

Opinion

3.29 À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la *Société de Transport de Trois-Rivières*, au *31 décembre 2012*, ainsi que des résultats de leurs activités, de la variation de leurs actifs financiers nets (de leur dette nette) et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

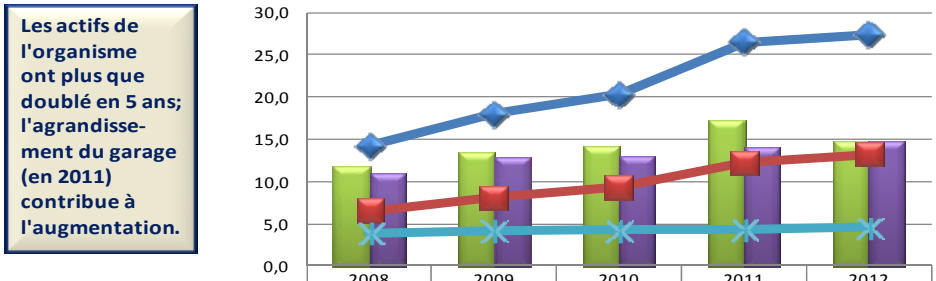
Recommandations

3.30 Suite à l'audit, des recommandations pour améliorer le contrôle interne en regard du maintien et de la prise des inventaires ont été réitérées au conseil d'administration. De plus, l'organisme est toujours à revoir ses mesures de contrôles sur les revenus de perception; un projet à cet effet est en cours depuis quelques années.

Illustration

3.31

Société de transport de Trois-Rivières
Sommaire financier
(millions $)



	2008	2009	2010	2011	2012
Revenus totaux	11,8	13,4	14,1	17,2	14,8
Dépenses	10,9	12,8	12,9	14,0	14,8
Actifs	14,2	18,0	20,3	26,5	27,4
Passifs	6,5	8,1	9,3	12,2	13,2
Subvention Ville de Trois-Rivières	3,9	4,2	4,3	4,4	4,6

COMITÉ ORGANISATEUR DES FÊTES DU 375E ANNIVERSAIRE DE TROIS-RIVIÈRES INC.

Constitution et mandat

3.32 L'organisme, rattaché à la Direction des Arts et de la culture, a été constitué en mai 2006 comme compagnie sans but lucratif (Partie III de la *Loi sur les compagnies*, L.R.Q., chapitre C-38). Il a été créé pour réaliser des activités de célébration et de commémoration du 375e anniversaire de fondation de Trois-Rivières, lesquelles ont pris fin en 2009.

Conseil d'administration

3.33 Le conseil d'administration se compose de treize membres nommés par le conseil municipal, dont deux sont des élus municipaux. Pour l'année 2012, la Ville de Trois-Rivières a procédé à la nomination de seulement neuf membres.

Exercice 2012

3.34 Les derniers états financiers sont en date du 31 décembre 2010. Aucuns états financiers n'ont été produits pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012. La corporation n'a pas de ressources pour produire des états financiers, défendre ses intérêts et pourvoir à ses obligations.

Corporation de l'Amphithéâtre de Trois-Rivières

CORPORATION DE L'AMPHITHÉÂTRE DE TROIS-RIVIÈRES INC.

Constitution

3.35 L'organisme a été constitué le 21 juillet 2009 en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies du Québec* et a débuté ses activités en janvier 2010.

Mandat

3.36 L'organisme est une corporation paramunicipale rattachée à la Direction des Arts et de la culture à qui la Ville de Trois-Rivières a confié la gestion du futur amphithéâtre de Trois-Rivières et des programmes de diffusion s'y rattachant. Il est également responsable du Bureau des évènements dont les principales activités sont la mise en place d'un club de presse, la tenue d'un calendrier des évènements, la réalisation du programme d'animation de la rue des Forges et du programme de bonification des évènements.

Conseil d'administration

3.37 Le conseil d'administration se compose de cinq membres nommés par le conseil municipal, dont deux sont des élus municipaux. Un poste de membre du conseil a été vacant une partie de l'année suite à la démission de son titulaire.

Subventions

3.38 La Ville de Trois-Rivières contribue au financement de l'organisme par le versement de subventions qui se chiffrent à 989 816 $, représentant 85 % de ses revenus, et qui totalisent 1 171 173 $. L'organisme termine avec un surplus de 30 835 $.

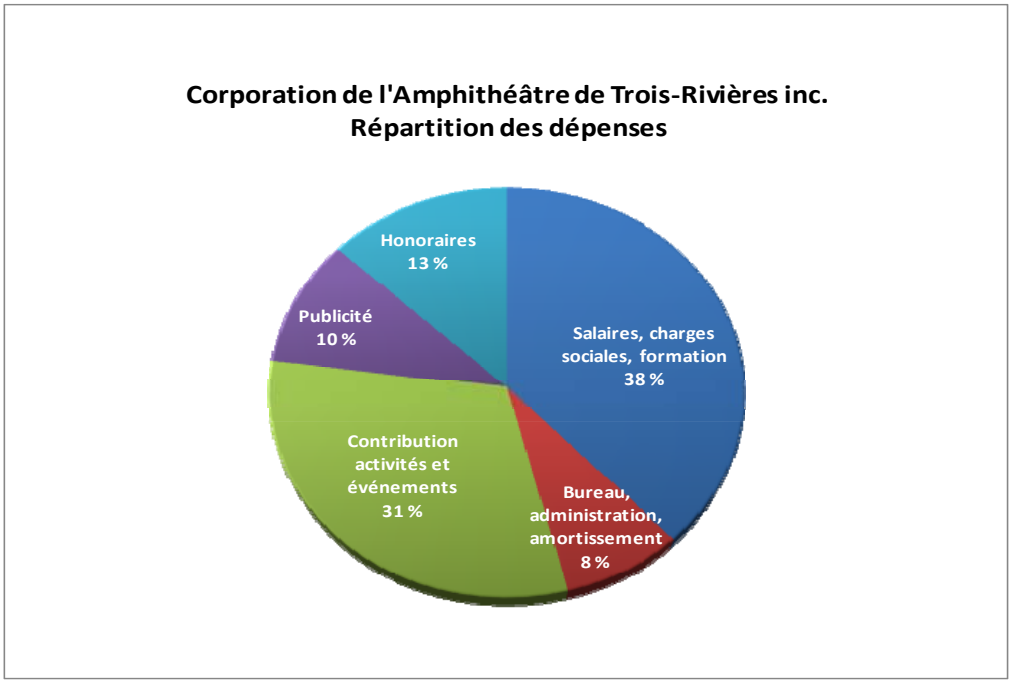
Informations financières

3.39 Les actifs au 31 décembre 2012 sont de 150 316 $ et les passifs de 94 565 $.

Opinion

3.40 À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la *Corporation de l'amphithéâtre de Trois-Rivières inc.*, au 31 décembre 2012, ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public.

Illustration 3.41



Poursuite

3.42 Le 19 mars 2012, une poursuite pour atteinte à la réputation, a été intentée contre la corporation par deux de ses dirigeants. La poursuite réclame spécifiquement à l'organisme un montant de 200 000 $. À ce montant s'ajoute une réclamation solidaire de 1,24 M$ contre l'organisme et d'autres défendeurs. Le 12 mars 2013, les demandeurs ont déposé, dans ce dossier, une requête pour faire homologuer un règlement hors cour, entre la corporation et les demandeurs, prévoyant le paiement de 250 000 $ plus le paiement du salaire de l'un des demandeurs à la plus proche des deux échéances, soit jusqu'au 31 décembre 2014 ou jusqu'à ce qu'il se trouve un emploi. Le 23 juin 2013, la Cour supérieure a accueilli partiellement cette requête et a condamné la Corporation de l'Amphithéâtre à verser 125 000 $ à chacun des demandeurs. À la suite du versement de cette somme, les demandeurs ont retiré leur poursuite contre les défendeurs.

Recommandations

3.43 Lors de l'audit, des faiblesses ont été soulevées et des recommandations pour améliorer le suivi et les contrôles internes ont été remises au conseil d'administration, notamment en ce qui a trait à la précision des protocoles d'ententes et la perception des taxes.

FONDATION TROIS-RIVIÈRES POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

Constitution

3.44 L'organisme a été constitué le 2 juin 1999 en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies du Québec* sous le nom de La Fondation en environnement de l'ile St-Quentin et a modifié son nom le 12 octobre 2010 après quelques années d'inactivités. Il relève de la Direction de l'aménagement, de la gestion et du développement durable du territoire.

Mandat

3.45 Reprenant ses activités en 2011, cet organisme de bienfaisance a pour mission de participer, réaliser et promouvoir des actions et des projets de développement durable, ciblés par le plan d'action de la Ville de Trois-Rivières, afin de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens de la Ville de Trois-Rivières.

Organisme de bienfaisance

3.46 L'organisme est classé comme un organisme de bienfaisance enregistré aux termes de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et, à ce titre, n'est pas assujetti à l'impôt sur le revenu.

Conseil d'administration

3.47 Le conseil d'administration se compose de sept membres nommés par le conseil municipal, dont deux sont des élus municipaux.

Comptabilité

3.48 L'organisme utilise la comptabilité par fonds pour rendre compte de ses activités. Le fonds d'administration rend compte des activités générales de la fondation et le fonds compensatoire rend compte de projets d'aménagement spécifiques. Les actifs nets de l'organisme s'élèvent à 95 856 $ au 31 décembre 2012.

Subvention et dotation

3.49 L'organisme a reçu de la Ville de Trois-Rivières des subventions totalisant 105 000 $ dont 75 000 $ comptabilisés à titre d'apport reporté. En 2011, il a reçu de la Ville de Trois-Rivières, un terrain situé dans le secteur Sainte-Marthe, à titre de dotation, et comptabilisé à une valeur symbolique de 1 $.

Tourbière Red Mill

3.50 L'organisme s'est engagé à s'impliquer dans l'exploitation et l'entretien du projet de « Protection et mise en valeur de la tourbière Red Mill à Trois-Rivières, notamment aux fins de donner et maintenir un accès public.

Opinion

3.51 À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la *Fondation Trois-Rivières pour un développement durable* au *31 décembre 2012*, ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public.

Recommandations

3.52 Des recommandations ont été signifiées à l'organisme et concernent des subventions reçues de la Ville de Trois-Rivières où, certains éléments devraient être précisés dans des protocoles d'entente. Également, l'approbation des informations financières dans les procès-verbaux a fait l'objet de recommandations.

CORPORATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ILE ST-QUENTIN

Constitution et mandat

3.53 Constitué en corporation en février 1982, l'organisme, rattaché à la Direction des Loisirs et des services communautaires, coordonne les services et les activités offerts à la clientèle. Il a la responsabilité de la réalisation des aménagements à être effectués sur l'ile Saint-Quentin.

Conseil d'administration

3.54 Le conseil d'administration se compose de onze membres nommés par le conseil municipal, dont quatre sont des élus municipaux.

Opinion

3.55 Au moment de mettre sous presse, je ne suis toujours pas en mesure d'émettre une opinion sur les états financiers de l'organisme, la Ville de Trois-Rivières n'ayant pas donné son accord pour supporter financièrement l'organisme.

Rapport occasionnel

3.56 En février 2013, j'ai produit un rapport occasionnel au conseil d'administration, lequel est reproduit.

Plan d'action

3.57 Le plan d'action pour redresser la situation que j'ai décrite dans ce rapport est en cours de réalisation.

RAPPORT OCCASIONNEL AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.58 Suite à l'audit des états financiers pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2011, j'ai produit un rapport occasionnel au conseil d'administration de cette corporation. Son contenu est reproduit ci-dessous.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 42

Contexte 42

Nature et portée de l'audit 43

Constatations (phase 1) 44

Constatations (phase II) 45

Constatations (phase III) 46

Recommandations 47

Conclusion 49

Annexe 1 50

INTRODUCTION

L'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* prévoit pour le vérificateur général d'une ville, la possibilité de transmettre un rapport occasionnel au président ou à la présidente du conseil d'administration des personnes morales à vérifier définies par cette loi, ledit rapport faisant état de constatations et recommandations qui méritent d'être portées à l'attention de leur conseil, selon l'avis du vérificateur général.

Lorsque le vérificateur général transmet un rapport au président du conseil d'administration d'un organisme du périmètre comptable, il doit également en transmettre une copie au maire de la municipalité pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

Lors de l'exécution des travaux d'audit de la Corporation pour le développement de l'ile St-Quentin pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, des irrégularités ont été décelées et elles ont suscité suffisamment de questions pour entrainer des travaux de vérification supplémentaires.

Les constatations relevées et les recommandations qui en découlent méritent, à mon avis, d'être portées à l'attention du conseil d'administration de la Corporation pour le développement de l'ile St-Quentin. Elles sont présentées dans les pages qui suivent.

CONTEXTE

Dans le cadre de l'audit annuel des états financiers de la Corporation pour le développement de l'ile St-Quentin (ISQ), pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, des irrégularités lors du travail de conciliation des taxes ont été constatées.

Dans le cours normal des travaux d'audit, des demandes ont donc été faites pour obtenir le détail des comptes TPS et TVQ (taxes); celui-ci, ici appelé Liste 1, nous a été remis par le personnel de l'ISQ.

L'analyse des informations sur la Liste 1 a permis de constater que la somme des transactions de taxes ne correspondait pas au total apparaissant au bas de cette liste.

Le 12 mars 2012, à notre demande, le personnel de l'ISQ, a produit, un nouveau détail des comptes de taxes, ici appelé Liste 2. L'analyse de ces listes a permis de constater que plusieurs entrées d'ajustements d'inventaires qui normalement ne devraient pas figurer dans ces comptes se retrouvaient sur la Liste 2. De plus, ces entrées n'apparaissaient pas sur la Liste 1.

Les informations obtenues pour expliquer les écarts entre les Liste 1 et Liste 2 n'étaient pas suffisantes pour effectuer le travail de conciliation des comptes de taxes.

Dans ce contexte, j'ai mandaté madame Lynda Anne-Marie Boisvert, CPA, CA, directrice juricomptable au sein de la firme Samson Bélair / Deloitte Touche, pour m'assister dans l'exécution de travaux plus spécifiques.

NATURE ET PORTÉE DE L'AUDIT

Les travaux se sont déroulés en trois phases.

Phase I

L'objectif principal du travail était de comprendre la logique derrière l'inclusion par le personnel de l'ISQ des écritures d'ajustements d'inventaires dans les comptes de taxes et le détail de leur calcul, et de comprendre pourquoi les Liste 1 et Liste 2 étaient différentes.

Des rencontres avec le personnel d'administration de l'ISQ ont eu lieu à trois reprises. Les listes complètes des écritures de journal correspondant aux ajustements d'inventaires inscrits de façon inappropriée aux comptes de taxes de 2008 à 2011 nous ont été remises. Chacune de ces écritures pour l'année 2011 a été passée en revue. Les explications requises ont été demandées.

Phase II

L'objectif du travail visait à examiner plus à fond les données pour lesquelles des irrégularités avaient été identifiées en phase I et fournir des réponses aux interrogations soulevées aux membres du conseil d'administration concernant les ratios de marges bénéficiaires, l'historique et la valeur des ajustements d'inventaires inscrits de façon inappropriée aux comptes de taxes.

Phase III

L'objectif du travail visait la complétion de l'audit financier, en vue d'émettre une opinion sur les états financiers de l'organisme, tenant compte des nouveaux facteurs de risques et des normes canadiennes d'audit.

CONSTATATIONS

Phase I

Travaux du Bureau de la vérificatrice générale

1. Les Liste 1 et Liste 2 semblaient contenir, non seulement des différences dans les transactions mais également des différences sur le plan du format; ce que le personnel administratif de l'ISQ a reconnu.

2. Le personnel a indiqué que les Liste 1 et Liste 2 avaient été produites directement à partir du système comptable ACOMBA. Des questions ont été soumises relativement aux différences de format et de contenu entre les deux listes.

3. Les explications fournies par le personnel administratif de l'ISQ en regard des ajustements d'inventaires, qui se retrouvent dans les comptes de taxes, n'étaient pas suffisantes ni appuyées par des pièces justificatives; celles concernant les différences dans les Liste 1 et Liste 2 n'étaient pas, elles non plus, suffisantes.

4. Selon les explications fournies, les écritures d'ajustements d'inventaires dans le compte « Ajustement de stocks» étaient faites dans le but d'équilibrer le cout des marchandises vendues pour présenter une marge de profit s'approchant de celle budgétisée. La contrepartie de ces écritures était comptabilisée dans les comptes de taxes.

5. Selon mes travaux, le résultat de ces écritures irrégulières pour les quatre années examinées, était que les taxes à payer étaient sous-évaluées d'environ 72 000 $, montant auquel s'ajoutent les intérêts et les pénalités.

6. **Basés sur les informations obtenues et le travail effectué au 15 mai 2012, les résultats financiers présentés au conseil d'administration, pour les années 2008 à 2011, n'étaient pas représentatifs de la situation financière réelle de l'ISQ.**

Le 15 mai 2012, nous avons rencontré le conseil d'administration pour lui faire part de ces constatations.

À la suite de cette rencontre, le conseil d'administration a demandé le support de la Ville et monsieur Alain Brouillette, CPA, CA contrôleur, a été mandaté pour effectuer un travail d'analyse en profondeur en vue de répondre aux interrogations concernant les ratios de marges bénéficiaires et l'historique et la valeur des ajustements d'inventaires inscrits de façon inappropriée aux comptes de taxes. Celui-ci était assisté de madame Lynda Anne-Marie Boisvert, CPA, CA, directrice juricomptable au sein de la firme Samson Bélair / Deloitte Touche.

Phase II

Travaux du contrôleur interne

Le résultat des travaux effectués par M. Brouillette ont révélés ce qui suit :

1. Contrairement aux explications qui nous avaient été fournies, il n'existe pas de documentation relative à la politique de détermination des prix. Il n'a donc pas été possible d'examiner la méthode précise utilisée lors de l'établissement des prix des divers produits vendus dans les diverses localisations de l'ile puisque aucune feuille de travail n'est conservée.

2. Le personnel de l'ISQ utilisait son évaluation des prix du marché pour la fixation des prix de vente. Compte tenu des couts d'approvisionnement, il était impossible d'atteindre l'objectif du rapport cout / prix de vente budgétisé à 37 % pour les bars et restaurants et 47% pour les réceptions ou banquets (ou, exprimé autrement, une marge bénéficiaire brute de 63 % et 53 %). Le personnel procédait donc à des ajustements du cout des marchandises vendues pour que les résultats présentent des chiffres s'approchant des objectifs budgétisés.

3. Cette méthode était pratique courante depuis au moins 2003[1].

4. La prise d'inventaire n'est pas faite de façon rigoureuse et aucun contrôle ou suivi n'est effectué en vue de concilier les ventes et les inventaires.

5. Des écritures comptables inexpliquées sont également venues ajuster le compte « Fonds social des employés » et le compte général « Comptes à payer ».

6. Le total des ajustements irréguliers dans les comptes de taxes, résultant en un montant de taxes dues, pour les années 2003 à 2011, s'élève à 215 013,64 $, montant auquel s'ajoutent les intérêts et les pénalités.

[1] Le système ACOMBA a été mis en place par l'ISQ en 2003 et j'ai décidé de ne pas faire de recherche au-delà de cette période.

Phase III

Travaux du Bureau de la vérificatrice générale

Parallèlement aux travaux de M. Brouillette, le travail supplémentaire de vérification découlant du risque plus élevé du mandat d'audit financier a révélé des constatations supplémentaires.

1. Les comptes clients à recevoir sont surélevés de 18 748,97 $; plusieurs comptes à recevoir au 31 décembre 2011 ne sont toujours pas encaissés au 14 décembre 2012.

2. Des écritures d'ajustements non justifiés affectent les conciliations bancaires.

3. Des écritures d'ajustements dans les comptes fournisseurs à payer sont également à concilier et à comprendre.

4. Des retenues à la source ne sont pas comptabilisées correctement; les relevés T4 et Relevé 1 de même que les relevés sommaires produits aux ministères sont erronés.

5. En ce qui concerne les différences notées dans les Liste 1 et Liste 2 produites par l'ISQ, les informations obtenues me permettent de conclure qu'il est peu probable que la Liste 1 soit le produit d'ACOMBA.

6. Le total des ajustements irréguliers dans les comptes de taxes, résultant en un montant de taxes dues, pour les années 2003 à 2011, est évalué à un maximum de 342 232,00 $ incluant les intérêts et pénalités.

7. Dans la mesure où le ministère ne juge pas qu'il y a eu *fausse représentation des faits par incurie ou par omission volontaire, ou fraude*[2] dans les déclarations de taxes produites par ISQ, il pourrait y avoir prescription pour les années 2003 à 2008. Le montant à payer est alors estimé à 112 700 $ incluant les intérêts et les pénalités.

8. Dû à l'ampleur des montants potentiellement en cause, la capacité de l'ISQ à poursuivre ses activités est à évaluer.

[2] Bulletin d'interprétation ADM.4 /R3 de juin 2012

RECOMMANDATIONS

1. Compétence du personnel

À la lumière des informations recueillies, le personnel administratif en charge n'a manifestement pas les connaissances et les compétences pour faire le travail. La délégation du travail à des employés ne dégage pas la direction de ses responsabilités.

L'organisme, faisant partie du périmètre comptable de la Ville, est rattaché à la Direction des loisirs et des services communautaires.

Recommandation O-2013-01	*Je recommande que la Ville, par l'intermédiaire de son directeur responsable, ou de tout autre responsable que la ville pourrait juger plus appropriée s'implique et soutienne l'organisme pour s'assurer que le personnel administratif de la Corporation pour le développement de l'ile St-Quentin possède les qualifications requises pour assumer leurs tâches et les responsabilités qui en découlent.*

2. Contrôle interne

Recommandation O-2013-02	*Je recommande que les contrôles internes de la Corporation pour le développement de l'ile St-Quentin soient revus pour s'assurer que le conseil d'administration, dans sa prise de décision, puisse s'appuyer sur des données financières complètes, justes et pertinentes (détail Annexe 1).*

3. Reddition de comptes

Recommandation O-2013-03	*Je recommande que la Corporation pour le développement de l'ile St-Quentin mette en place les outils de gestion permettant une reddition de comptes efficace.*
Recommandation O-2013-04	*Je recommande au conseil d'administration d'assurer, en fonction de ces nouveaux outils de gestion, le suivi financier et de performance de la Corporation pour le développement de l'ile St-Quentin.*

4. Situation financière

Suite à l'audit détaillé rapporté ici, les comptes de taxes à payer au 31 décembre 2011 ont été augmentés de 342 232 $ représentant l'estimé du maximum des capital, intérêts et pénalités applicables. Il existe des dispositions dans la loi par lesquelles l'organisme peut faire une déclaration volontaire et bénéficier, sous certaines conditions, d'un délai de prescription. Comme il n'est pas possible, à ce moment, d'évaluer la position du ministère, l'intégralité des sommes a été inscrite aux états financiers.

Tout crédit qui pourrait éventuellement être accordé par le ministère serait imputé en revenus au cours de l'exercice où celui-ci serait accordé.

Recommandation O-2013-05	*J'ai recommandé à la Corporation pour le développement de l'ile St-Quentin, le 19 décembre 2012, de faire les démarches de déclaration volontaire auprès des ministères concernés.*

Cette démarche est entamée.

5. Retenues à la source

Des retenues à la source n'ont pas été remises adéquatement aux ministères pour les années 2009 à 2011. Les sommes à remettre aux gouvernements s'élèvent à 9 060 $. Les états financiers ont été corrigés en conséquence.

L'impact de ces erreurs se reflète également sur les impôts personnels des employés bénéficiant des avantages du régime de retraite de l'ISQ. Ceux-ci devraient recevoir des relevés pour fins d'impôts corrigés et devront réviser leurs déclarations personnelles d'impôts en conséquence.

Recommandation O-2013-06	*Je recommande de produire des T4 et Relevé 1 amendés en vue de corriger les erreurs dans les plus brefs délais.*

6. Recommandations antérieures

À la revue des dossiers, j'ai constaté également que, suite aux vérifications antérieures, beaucoup de recommandations ont été faites à l'organisme et que les délais d'application, le cas échéant, étaient longs (plus de douze mois). Lorsque suivies, les recommandations demeuraient souvent incomprises par les employés qui les appliquaient.

Recommandation O-2013-07	*Je recommande que les mesures nécessaires soient mises en place pour que les recommandations du Vérificateur général soient appliquées rapidement.*

Recommandation O-2013-08	*Je recommande que les mesures nécessaires soient mises en place pour s'assurer que les contrôles qui sous-tendent les recommandations soient compris des employés qui les appliquent.*

7. Redressement de la situation

Compte tenu surtout des dettes résultant des irrégularités de gestion des comptes de taxes, il existe un doute important quant au bienfondé de l'hypothèse de continuité. La viabilité de l'organisme dépend d'un support de la Ville. Même si le montant que l'organisme devra payer en taxes, intérêts et pénalités se limite au montant estimé de 112 700 $, il devra effectuer un redressement de ses opérations pour démontrer les mesures prises pour pouvoir rencontrer ses obligations.

Recommandation O-2013-09	*Je recommande que l'organisme présente un plan de redressement en vue de démontrer sa capacité de réaliser ses actifs et rencontrer ses obligations.*

CONCLUSION

À la lumière des informations obtenues dans le dossier, j'exprime une opinion avec réserve pour les états financiers 2011. L'organisme perçoit des revenus de restauration et de bar pour lesquels il n'est pas possible de vérifier l'exhaustivité de façon satisfaisante. L'audit de ces revenus s'est limité aux montants comptabilisés dans les comptes de l'organisme. Par conséquent, je n'ai pu déterminer si des ajustements à ce titre auraient pu s'avérer nécessaires.

Les états financiers de l'organisme ont été préparés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada fondés sur la pérennité d'exploitation, laquelle sous-tend que l'organisme sera en mesure de réaliser ses actifs et de s'acquitter de ses dettes dans le cours normal de ses activités.

Si la Ville ne soutient pas l'organisme, je crois improbable que ISQ soit en mesure de rencontrer ses obligations.

Le projet de rapport de l'auditrice sur les états financiers présenté au conseil d'administration le 27 février 2013 pourra être signé dans la mesure où j'aurai éliminé le doute quant à la pérennité d'exploitation de l'organisme.

ANNEXE 1

RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA RÉVISION DU CONTRÔLE INTERNE

- Revoir l'ensemble des contrôles internes en regard des ventes et du cout des marchandises vendues :
  - Refaire les formulaires de prise d'inventaire;
  - Refaire les formulaires de transferts;
  - Signer les feuilles de transferts par la personne qui reçoit la marchandise et celle responsable du transfert;
  - Concilier les achats aux ventes.

- Établir une politique de fixation de prix de vente approuvée par le CA et en lien avec les objectifs.

- S'assurer de la séparation des tâches pour la personne qui prépare la conciliation bancaire.

- Revoir la programmation du système ACOMBA pour l'émission des T4 et Relevé 1.

- Assurer le suivi mensuel des comptes clients à recevoir et présenter la liste au conseil d'administration.

Chapitre 4

Vérification financière
Autres organismes

Autres examens d'états financiers

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

Dispositions de la Loi

4.2 Ces organismes, conformément à l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes,* sont tenus de faire vérifier leurs états financiers et leur vérificateur doit transmettre à la Vérificatrice générale les documents demandés. Il s'agit de s'assurer que le bénéficiaire utilise la subvention versée tel que déterminé par le conseil.

Coopération des firmes comptables

4.3 Tous les organismes m'ont fait parvenir leurs états financiers pour l'exercice se terminant au cours de l'année 2012. Les firmes comptables m'ont envoyé les rapports résumant leurs constatations et recommandations remises au conseil d'administration ou aux dirigeants de ces organismes. J'ai reçu tous les renseignements, rapports et explications que j'ai jugés nécessaires à l'accomplissement de mes fonctions.

RAPPORTS DE L'AUDITEUR SANS RÉSERVE

Rapports conformes

4.4 Les états financiers des sept organismes suivants étaient accompagnés d'un rapport de l'auditeur sans réserve.

Liste des organismes

4.5

Organisme ou personne morale	Firme comptable	Objet de la subvention	Subvention 2012
Commission scolaire du Chemin-du-Roy	MALLETTE SENCRL	Parcs-écoles et complexe sportif Les Estacades	720 000 $
Complexe multidisciplinaire Les Estacades	Morin Cadieux SENC	Projet de colisée et autres	496 752 $
Festivoix de Trois-Rivières	MALLETTE SENCRL	Organisation du festival Festivoix	400 000 $
Fondation de l'Université du Québec à Trois-Rivières	Dessureault Leblanc Lefebvre S.E.N.C.R.L.	Soutenir le développement de la vie universitaire	300 000 $
Musée québécois de culture populaire	Dessureault Leblanc Lefebvre S.E.N.C.R.L.	Support financier	192 500 $
L'Orchestre symphonique de Trois-Rivières inc.	Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l.	Organisation de programmes musicaux	255 000 $
Société de développement commercial du centre-ville de Trois-Rivières	Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l.	Remise de la taxe imposée aux membres	259 998 $

Les subventions de la ville excluent les avances de fonds, s'il y a lieu et les avantages en biens et services non spécifiquement comptabilisés dans les organismes.

Observations Centre multidisciplinaire Les Estacades

4.6 J'ai remarqué certaines faiblesses du contrôle interne dans le mémoire de recommandations des vérificateurs externes acheminé au conseil d'administration de l'organisme Centre multidisciplinaire Les Estacades qui méritaient d'être portées à mon attention.

RAPPORTS DE L'AUDITEUR COMPORTANT UNE RÉSERVE

Rapports avec réserve

4.7 Les états financiers des quatre organismes suivants étaient accompagnés d'un rapport de l'auditeur avec une réserve. Comme c'est le cas dans de nombreux organismes de bienfaisance et dans certains organismes à but non lucratif, il n'est pas toujours possible de vérifier, de façon satisfaisante, l'intégralité des revenus de dons, de commandites ou de certaines activités. L'audit pour ces organismes s'est limité aux montants comptabilisés dans les livres de ceux-ci.

Liste des organismes

4.8

Organisme ou personne morale	Firme comptable	Objet de la subvention	Subvention 2012
Festival international de danse Encore	Lebrun Therrien Michaud Laporte S.A.	Organisation du festival de danse Encore	358 000 $
Fondation les Forges inc.	Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l.	Organisation du festival de poésie	124 000 $
GP3R inc.	Morin Cadieux SENC	Organisation du Grand Prix de TR (courses automobiles)	750 960$
Les nuits polaires	Loranger Gendron Morisset Comptables agréés SENCRL	Organisation de l'évènement hivernal « Les nuits polaires »	100 000 $

Les subventions de la ville excluent les avances de fonds, s'il y a lieu et les avantages en biens et services non spécifiquement comptabilisés dans les organismes.

Observations FIDE, GP3R et Les nuits polaires

4.9 Des recommandations qui méritaient d'être portées à mon attention ont été adressées au conseil d'administration des organismes Festival international de danse Encore, GP3R et Les nuits polaires.

Autres sommes

4.10 Au montant de subvention versé au GP3R par la Ville de Trois-Rivières, s'ajoutent des dépenses pour plus de 1 M$ pour des travaux d'amélioration des infrastructures et des contributions sous diverses formes par la Ville de Trois-Rivières, la Corporation de l'Amphithéâtre et IDÉTR.

AVIS AU LECTEUR

Examen

4.11 Les états financiers de l'organisme « Les délices d'automne » sont accompagnés d'un Avis au lecteur. Un Avis au lecteur ne constitue pas une mission d'audit ou d'examen. Par conséquent, il n'y a pas d'opinion de l'auditeur sur ces états financiers.

Liste des organismes

4.12

Organisme ou personne morale	Firme comptable	Objet de la subvention	Subvention 2011
Les délices d'automne	Morin Cadieux SENC	Organisation des évènements « Les délices d'automne » et « Comiq'Art »	143 000 $

Organisme ou personne morale	Firme comptable	Objet de la subvention	Subvention 2012
Les délices d'automne	Morin Cadieux SENC	Organisation des évènements « Les délices d'automne » et « Comiq'Art »	134 000 $

Les subventions de la ville excluent les avances de fonds, s'il y a lieu et les avantages en biens et services non spécifiquement comptabilisés dans les organismes.

ÉF 2011

4.13 Les états financiers de l'année 2011 m'ont finalement été acheminés le 21 mars 2013.

États financiers vérifiés

4.14 L'organisme « Les délices d'automne » a reçu de la ville, pour une deuxième année consécutive, un montant supérieur à 100 000 $, suite au regroupement de deux évènements, l'entente avec la Ville devrait, bien que clairement stipulé, à l'avenir, exiger de remettre des états financiers vérifiés.

Chapitre 5

Vérification de la conformité

Introduction

5.1 Conformément à mon mandat, je fais rapport sur le résultat des vérifications de la conformité aux lois, règlements, politiques et directives réalisées pour l'année 2012.

VÉRIFICATION DU TAUX GLOBAL DE TAXATION RÉEL

Taux global de taxation réel

5.2 J'ai procédé à la vérification du taux global de taxation réel (TGT) calculé pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012. Dans mon rapport remis à la trésorière, je déclare notamment que le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (chapitre F-2.1).

Comparaison avec l'année précédente

5.3 Le TGT est le quotient des revenus de taxes divisé par l'évaluation imposable de la même année. Le taux réel de taxation calculé au 31 décembre 2012 est de 1,8120 $ par 100 $ d'évaluation, en hausse de 1,1 % par rapport à l'année précédente.

TGT 2012	Revenus de taxes admissibles	147 613 107 $	=	1,8120 %
	Évaluation imposable	8 146 596 616 $		
TGT 2011	Revenus de taxes admissibles	143 440 088 $	=	1,7931 %
	Évaluation imposable	7 999 745 233 $		

Utilité du taux global

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

VÉRIFICATION DU TRAITEMENT DES ÉLUS

Traitement des élus

5.5 J'ai effectué l'audit du traitement de la rémunération allouée aux élus municipaux de la Ville de Trois-Rivières de l'exercice terminé le 31 décembre 2012. À mon avis, le traitement de la rémunération allouée aux élus municipaux donne, dans tous ses aspects significatifs, une image fidèle de son établissement conformément au Règlement 2006, chapitre 82 pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012.

Organisme mandataire ou supramunicipal

5.6 Également, à mon avis, la Ville de Trois-Rivières s'est conformée au traitement de la rémunération versée à un élu par un organisme mandataire de celle-ci ou d'un organisme supramunicipal, conformément à l'article 22 de la *Loi sur le traitement des élus municipaux*.

EXAMEN DES DÉPENSES DES ÉLUS

Frais de recherche et de secrétariat

5.7 J'ai examiné les dépenses de recherche et de secrétariat des élus pour l'exercice clos le 31 décembre 2012. Cet examen a consisté à faire la revue des dépenses des élus et à m'assurer que les dépenses réclamées s'inscrivaient à l'intérieur des directives prévues par la résolution C-2008-466. Cet examen n'a rien relevé qui mérite d'être souligné. Un nouveau règlement, édicté le 3 juillet 2013 pour régir ces dépenses, est entré en vigueur le 1er aout 2013.

AUTRES VÉRIFICATIONS

Lecture des procès-verbaux

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

Chapitre 6

Vérification d'optimisation des ressources

6.1

Situation financière de la ville

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 66

INDICATEURS FINANCIERS PAR RAPPORT À LA RFU 66

TENDANCES INQUIÉTANTES 67

INDICATEURS FINANCIERS 68

COMPARAISON AVEC LES VILLES DE 100 000 HABITANTS ET PLUS 68

VULNÉRABILITÉ 69

EXCÉDENTS DE FONCTIONNEMENT 69

RÉSUMÉ 69

RISQUES 69

LISTE DES GRAPHIQUES

ENDETTEMENT TOTAL NET À LONG TERME – CONSOLIDÉ 70

DETTE À LONG TERME CONSOLIDÉE RÉPARTIE SELON LES PAYEURS 70

ENDETTEMENT TOTAL NET PAR HABITANT / CROISSANCE DE 32 % SUR 5 ANS 71

CHARGE FISCALE MOYENNE 71

% ENDETTEMENT TOTAL NET À LT PAR 100 $ RFU 72

IMMOBILISATIONS CONSOLIDÉES / RFU 72

EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT AUX FINS FISCALES / REVENUS (DONNÉES NON CONSOLIDÉES) 73

ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS / RFU 73

TENANT LIEU DE TAXES / REVENUS 74

REVENUS DE TRANSFERTS / REVENUS 74

Il est de première importance que les élus, tout comme les citoyens, soient bien informés de la situation financière de leur ville afin qu'ils puissent l'apprécier et juger ainsi de la qualité de la gestion financière de leur administration municipale. Les questions qui nous préoccupent portent sur la capacité de la ville à honorer ses obligations financières à court et à long terme et l'évolution du compte de taxes.

Les états financiers ne sont pas suffisants pour expliquer à eux seuls la santé financière d'une ville. Ils doivent être interprétés à l'aide d'indicateurs appropriés et compréhensifs et l'administration doit en faire une reddition de comptes rigoureuse.

Le maire est le chef exécutif de l'administration municipale. Dans les nombreuses fonctions que lui confère la Loi, il doit faire des suggestions au conseil pour l'amélioration des finances de la ville. Son rapport sur la situation financière de la ville, avant le dépôt du budget annuel, est un des moyens utilisés pour traiter de l'état des finances de la ville.

Le discours du maire de la Ville de Trois-Rivières donne plusieurs informations sur l'état des finances de la ville dont, entre autres, l'endettement et la fiscalité en général.

À l'instar de mes prédécesseurs qui se sont penchés sur la situation financière de la ville en soulevant plusieurs questions d'intérêt, j'ai voulu également l'analyser pour donner mon point de vue.

Dans les pages qui suivent, je décrirai la situation financière de la ville à l'aide d'informations accessibles et compréhensibles pour le lecteur. À travers les tableaux et les indicateurs financiers qu'ils comportent, je présenterai un ensemble d'informations permettant d'exercer un jugement éclairé sur la situation financière de la ville. La comparaison avec l'ensemble des villes du Québec de 100 000 habitants et plus permet de situer l'état de ses finances avec ces grandes villes.

Indicateurs financiers par rapport à la RFU

Afin d'obtenir une vision globale de la situation financière de la ville, il faut mettre les indicateurs financiers en relation les uns avec les autres. La comparaison des indicateurs financiers, basés sur la richesse foncière uniformisée (RFU)[3] des cinq dernières années, montre une amélioration de l'état des finances de la ville à plusieurs égards. D'abord,

[3] La RFU d'une municipalité comprend l'évaluation uniformisée de tous les immeubles imposables situés sur le territoire de la municipalité à laquelle est ajoutée, en tout ou en partie, celle de certains immeubles non imposables à l'égard desquels lui sont versés des paiements tenant lieu de taxes.

l'effort fiscal[4], a diminué en quatre ans de 17 %. Le ratio de l'importance de la dette a diminué, pour sa part, de 12 %. L'endettement total net à long terme, qui représentait 4,31 % de la richesse foncière uniformisée en 2008, en constitue 3,87 % en 2012. Par contre, la valeur des immobilisations acquises annuellement, après avoir connu une hausse importante en 2009 et 2010, a fléchi en 2011 et 2012.

L'amélioration de plusieurs indicateurs est due à la croissance importante de la richesse foncière uniformisée de la ville. Entre 2008 et 2012, cette dernière est passée de 6,9 milliards de dollars à 9,2 milliards de dollars, soit une hausse de 39 %. Étant donné que la richesse foncière d'une ville est une donnée importante représentant sa capacité de taxation, son augmentation est certes un signe positif pour sa santé financière.

Tendances inquiétantes

Quelques tendances inquiétantes. La dette à long terme attribuable à l'ensemble des contribuables a connu une hausse de 59 % de 2008 à 2012 alors que la richesse foncière uniformisée n'augmentait que de 39 %. Ce qui s'est traduit par une hausse de la charge fiscale moyenne[5], qui est passée de 2 302 $ en 2008 à 2 665 $ en 2012, soit une augmentation de 16 %. Quant à lui, l'endettement total net par habitant a augmenté, pour la même période, de 22 %, passant de 2 324 $ à 2 845 $.

Encore pour la même période, les tenants lieu de taxes sur l'ensemble des revenus sont passés de 6,90 % à 6,50 %. Cette baisse est due, en grande partie, à la baisse du taux global de taxation sur les immeubles gouvernementaux. À l'égard de ces revenus, la ville n'a aucun contrôle. Notons également que l'excédent de fonctionnement aux fins fiscales sur l'ensemble des revenus a considérablement baissé en 2012.

Enfin, les investissements prévus en 2013 dans le plan triennal d'immobilisations, soit 115 millions de dollars, des règlements d'emprunt approuvés en 2012 pour une somme de 55 millions pour des travaux en cours et à venir, des frais de fonctionnement additionnels amenés par la mise en place de nouvelles infrastructures, tous ces facteurs obligent à une plus grande prudence dans la gestion des finances publiques de la ville.

Néanmoins, la situation financière de la ville n'est pas mauvaise, mais elle démontre quelques indices de vulnérabilité que la comparaison avec d'autres villes de 100 000 habitants et plus met en évidence.

---

[4] L'effort fiscal est égal aux revenus de taxes additionnés des revenus tenant lieu de taxes divisés par la RFU, le tout multiplié par 100.

[5] La charge fiscale moyenne est une mesure utilisée pour comparer le fardeau fiscal des municipalités entre elles. Elle représente le compte de taxes moyen d'une résidence unifamiliale. En d'autres termes, elle correspond au cout de l'ensemble des services municipaux offerts pour une propriété unifamiliale moyenne.

Indicateurs financiers

Il existe peu de normes reconnues et généralement acceptées sur les valeurs que doivent avoir les différents indicateurs financiers d'une ville dont la situation financière est en santé. Par exemple, quel est le niveau d'endettement souhaitable pour une ville ou quel est le niveau raisonnable d'effort fiscal? La comparaison avec d'autres villes peut donner là-dessus un éclairage utile sur nos points faibles et nos points forts. Au-delà des caractéristiques propres à chacune des villes, chacune est comparable parce qu'elle doit assumer des responsabilités semblables et elle possède le même encadrement légal.

Comparaison avec les villes de 100 000 habitants et plus

Dans les pages qui suivent, je comparerai la Ville de Trois-Rivières avec les villes de 100 000 habitants et plus sous l'angle des principaux indicateurs financiers permettant de mettre en relief leur santé financière. Pour ce faire, j'ai utilisé la banque de données financières que le ministère des Affaires municipales et des Régions a mise sur pied à l'aide des états financiers des municipalités du Québec.

Voici les principales constatations se dégageant de cette comparaison.

La Ville de Trois-Rivières se classe dans le peloton de tête pour l'accroissement de sa dette par rapport à sa richesse foncière uniformisée (RFU). Cette situation peut s'expliquer en grande partie parce que la ville, toute proportion gardée, a investi davantage que les autres villes dans la mise à niveau de ses infrastructures. Ces investissements se sont répercutés sur la charge fiscale moyenne qu'elle impose à ses contribuables en la faisant passer de 2 302 $ en 2008 à 2 665 $ en 2012. Il faut souligner cependant que cette charge fiscale se situe légèrement en deçà de la médiane[6] des villes de 100 000 habitants et plus.

La richesse foncière uniformisée par habitant[7] de la ville est nettement en deçà des autres villes comparables. En 2012, elle est de 73 580 $ par rapport à une moyenne de 99 460 $ pour les autres villes. Cette situation devrait inciter l'administration municipale à une plus grande prudence dans l'augmentation de ses dépenses publiques. La capacité de taxation de la ville est en ligne directe avec la richesse foncière de ses contribuables. Les contribuables trifluviens sont les plus taxés en termes de pourcentage de RFU et de taux global de taxation.

[6] Valeur qui est située à un point où le nombre de valeurs qui la précèdent est égal au nombre de valeurs qui la suivent (ICCA).

[7] La RFU par habitant d'une municipalité est calculée en divisant la RFU (voir note [3]) de la municipalité par sa population.

Vulnérabilité

Il faut noter également que la proportion des revenus provenant de compensations tenant lieu de taxes et celle des revenus de transfert des gouvernements supérieurs est parmi les plus élevées à l'égard des villes comparables. Étant donné que les villes ne contrôlent la hauteur de ces revenus, une baisse de ces revenus signifierait, pour la Ville de Trois-Rivières, un transfert de fardeau fiscal à ses contribuables.

Excédents de fonctionnement

Enfin, notons qu'en 2012, les excédents de fonctionnement ont baissé considérablement par rapport à 2011 et se situent maintenant en deçà des villes comparables.

Résumé

En résumé, ce qui distingue la situation financière de la Ville de Trois-Rivières par rapport à celle des villes de sa classe est son taux d'endettement[8] qui est le plus élevé, sa charge fiscale en terme monétaire qui est comparable à la médiane, sa valeur foncière uniformisée par habitant qui est la plus faible et ses frais de fonctionnement parmi les moins élevés.

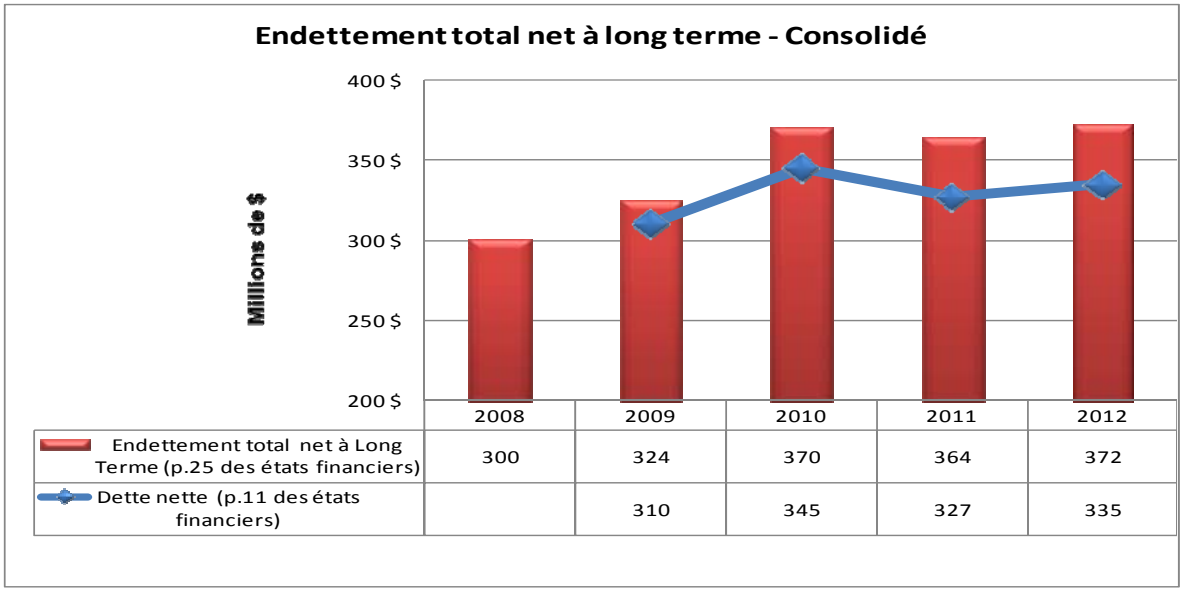
Risques

Des taux d'intérêts plus élevés et une augmentation rapide des frais de fonctionnement sont des facteurs qui risquent d'affecter durement la situation financière de la ville. Il serait donc important que la ville, par l'**adoption d'un plan financier à long terme**, planifie l'obtention des ressources financières nécessaires à la réalisation de ses objectifs et de sa viabilité financière. **Ce plan devrait être accompagné de politiques formelles de gestion financière qui porteraient sur des sujets aussi importants que l'équilibre budgétaire, les sources de revenus, la pérennité et le renouvèlement des équipements et des infrastructures, la gestion des fonds de réserve et leur utilisation, la gestion de la dette et de la trésorerie.**

Les graphiques qui suivent mettent en évidence les principaux indicateurs financiers sur lesquels je me suis basée pour commenter la situation financière de la ville.

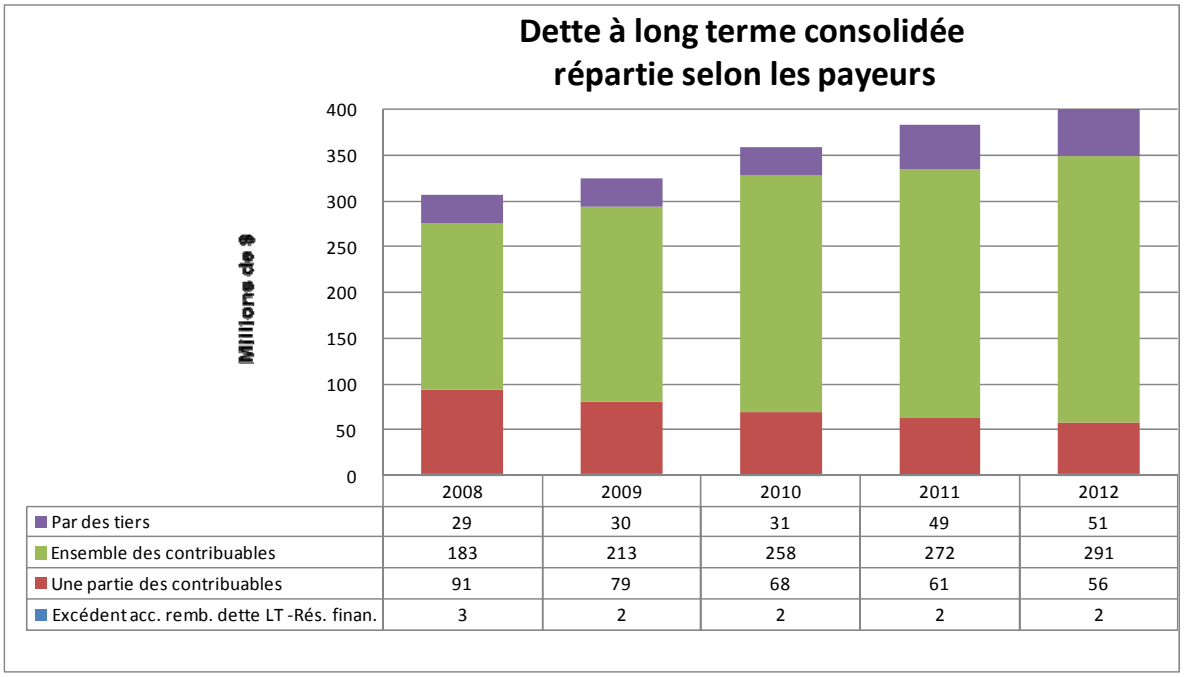
[8] Le taux d'endettement (endettement total net à long terme) correspond à l'endettement dont le remboursement doit être pourvu au moyen de revenus fiscaux ou d'autres revenus autonomes futurs. Il représente un endettement ferme, c'est-à-dire un endettement qui n'est pas appelé à fluctuer en fonction d'estimations ou d'hypothèses de type actuariel. En plus, l'endettement total net à long terme exclut les obligations contractuelles, les engagements de crédit, les cautionnements et les éventualités.

Ce graphique est basé sur la dette totale de la ville additionnée de celle des organismes du périmètre comptable. Les subventions rattachées à cette dette ainsi que d'autres ajustements tels les excédents affectés aux remboursements de la dette sont portés en déduction du montant de cette dette. Quant à elle, la dette nette correspond aux passifs financiers moins les actifs financiers.



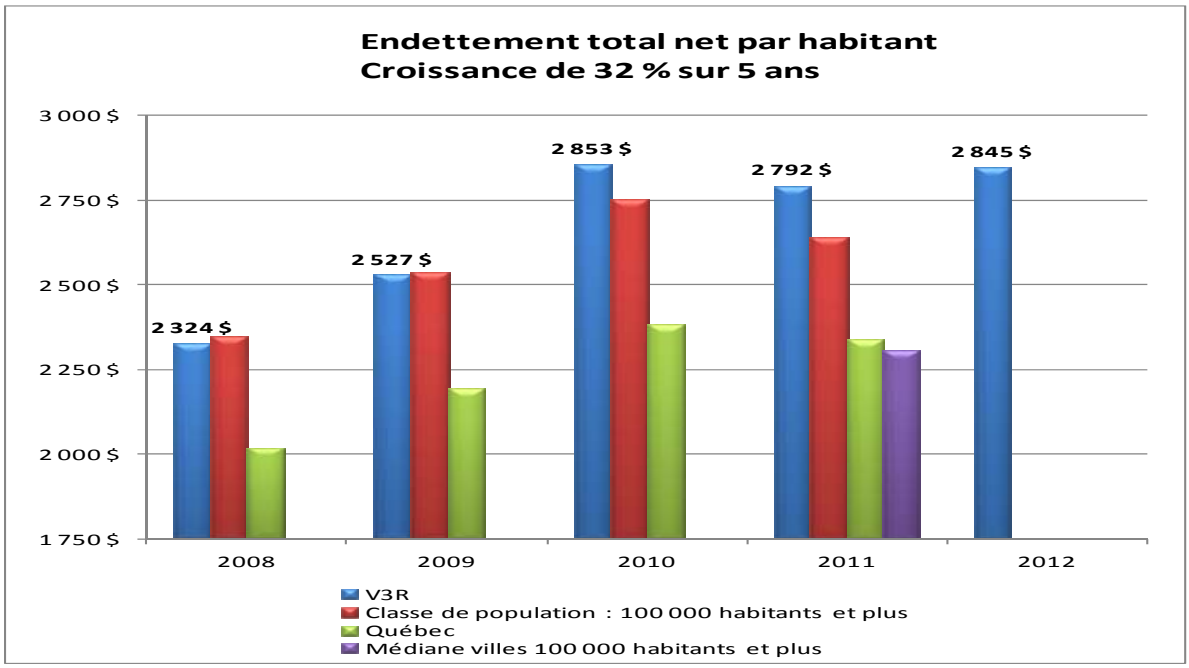
	2008	2009	2010	2011	2012
Endettement total net à Long Terme (p.25 des états financiers)	300	324	370	364	372
Dette nette (p.11 des états financiers)		310	345	327	335

Ce graphique met en évidence les différents payeurs responsables du remboursement de la dette à long terme et leur répartition, tel que défini par le MAMROT et présenté à la page 37 du rapport financier.

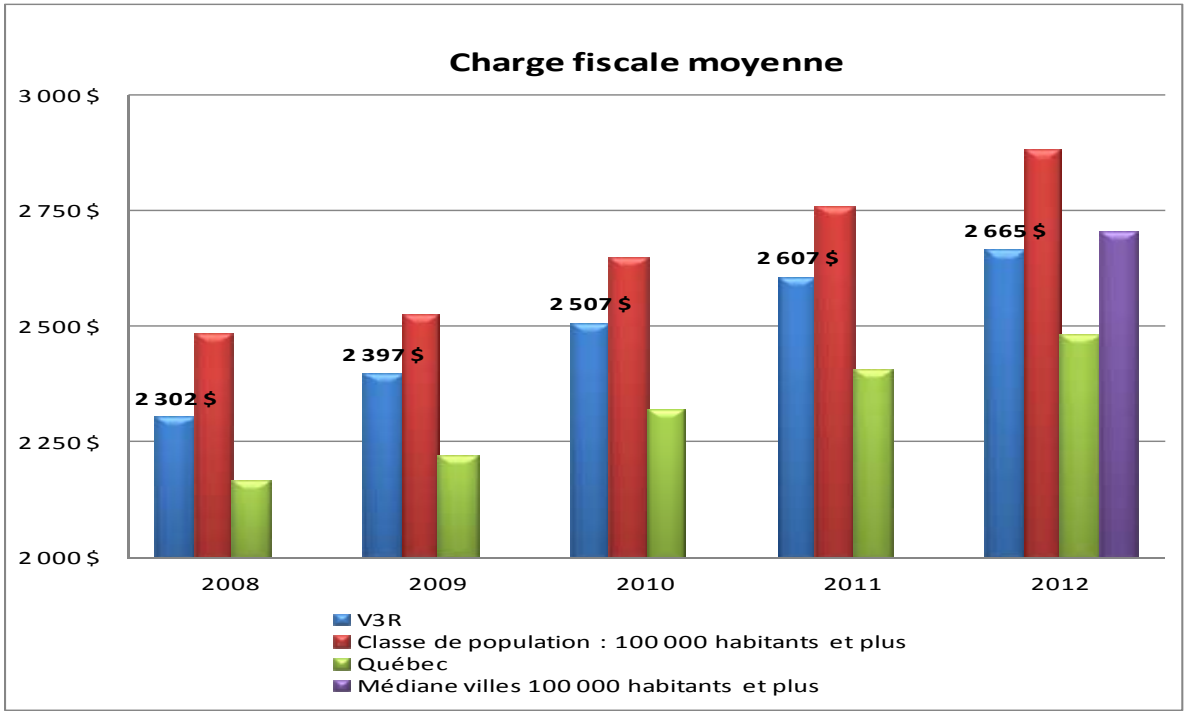


	2008	2009	2010	2011	2012
Par des tiers	29	30	31	49	51
Ensemble des contribuables	183	213	258	272	291
Une partie des contribuables	91	79	68	61	56
Excédent acc. remb. dette LT -Rés. finan.	3	2	2	2	2

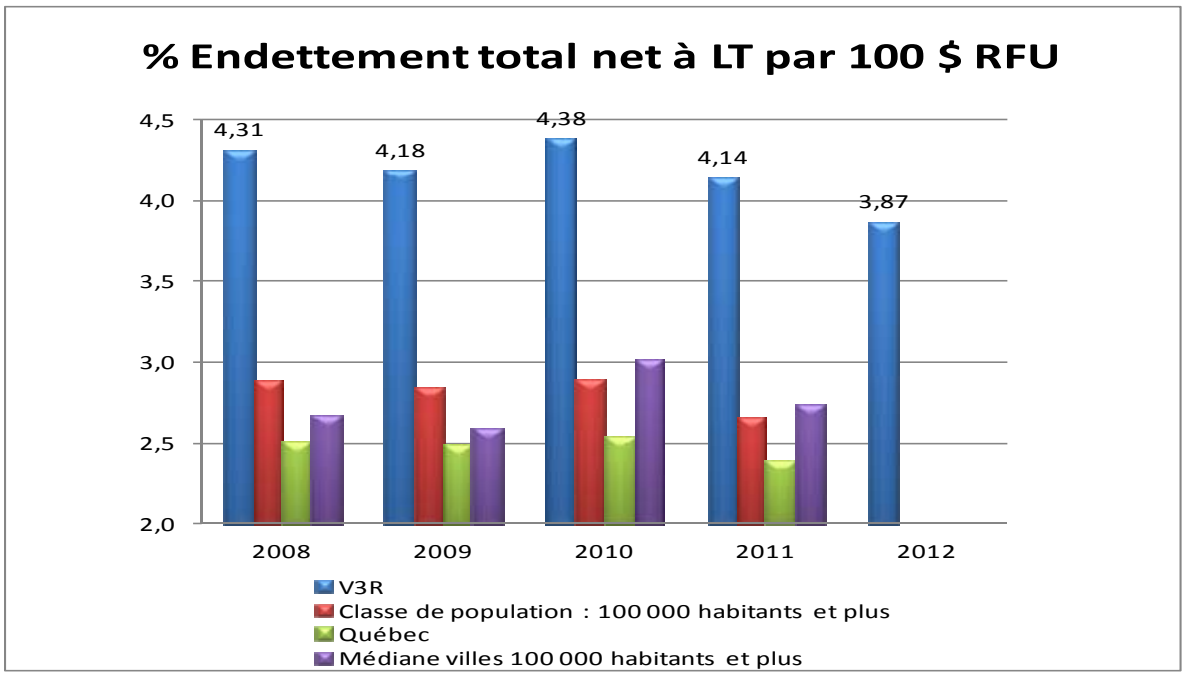
Le graphique qui suit démontre que la croissance de l'endettement par habitant est nettement supérieure à celles des autres villes comparables.



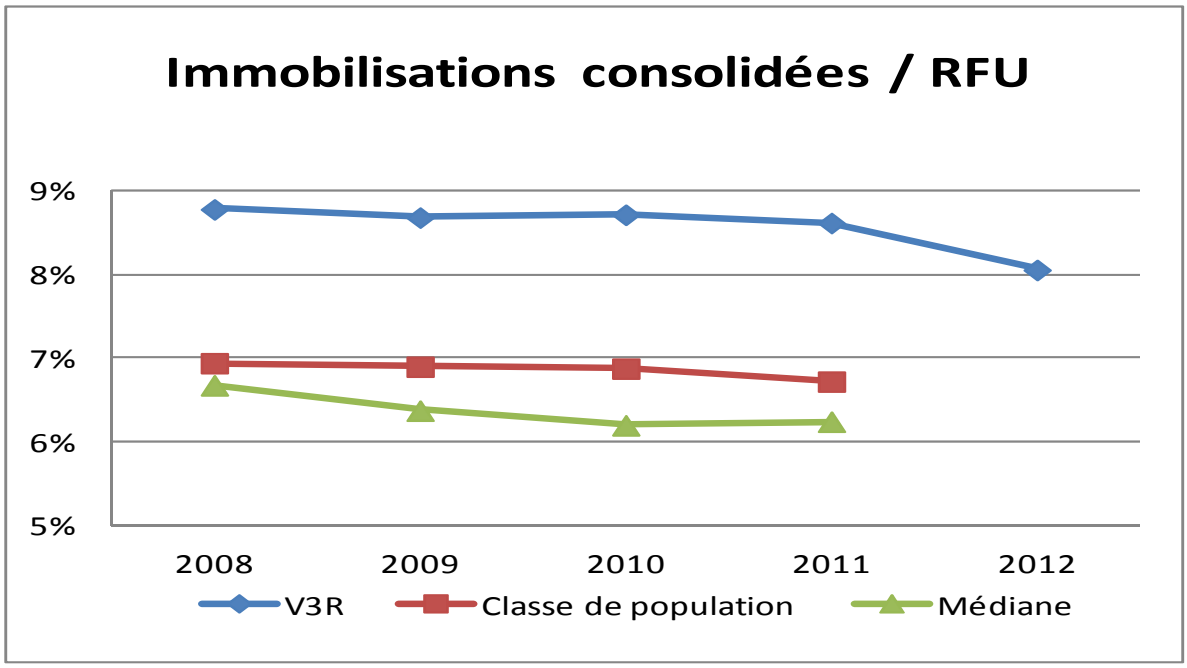
Ce graphique permet de constater que la charge fiscale moyenne que la Ville de Trois-Rivières impose à ses contribuables est légèrement inférieure à la médiane des autres villes comparables.



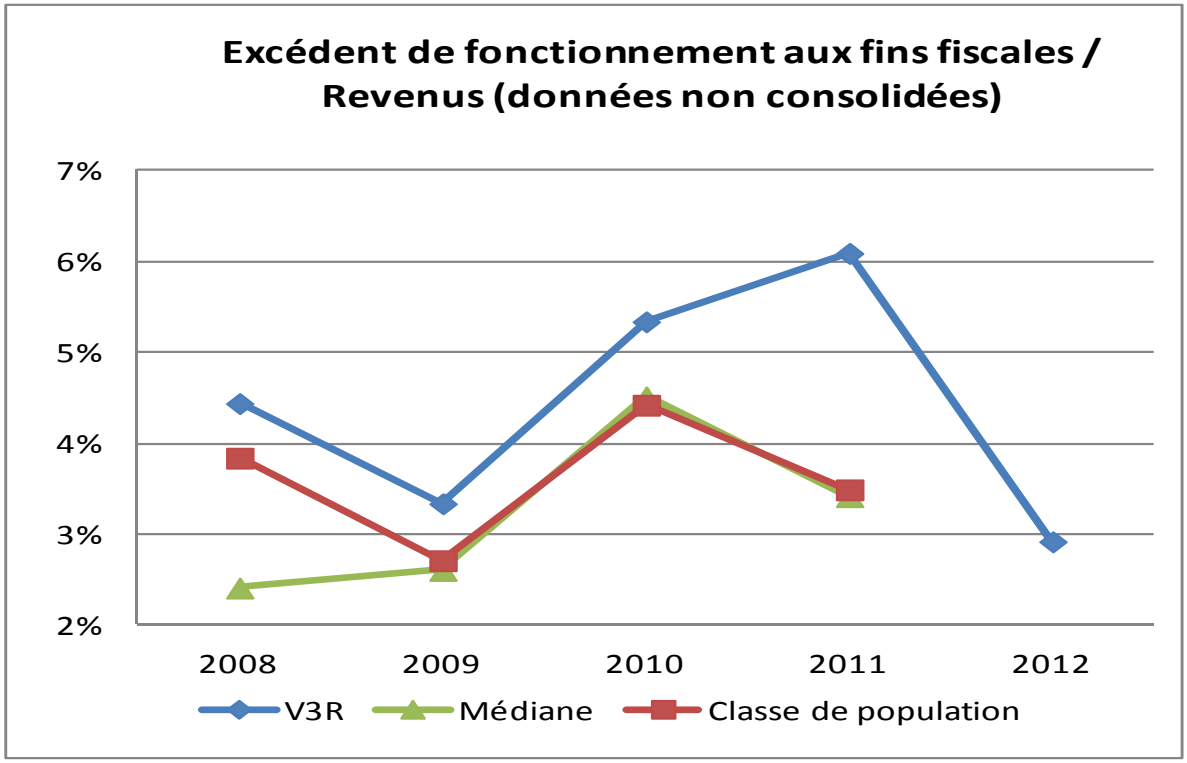
Ce graphique met en évidence que le poids de l'endettement total net de la Ville de Trois-Rivières sur sa richesse foncière uniformisée est le plus élevé comparativement à celui des autres villes comparables.



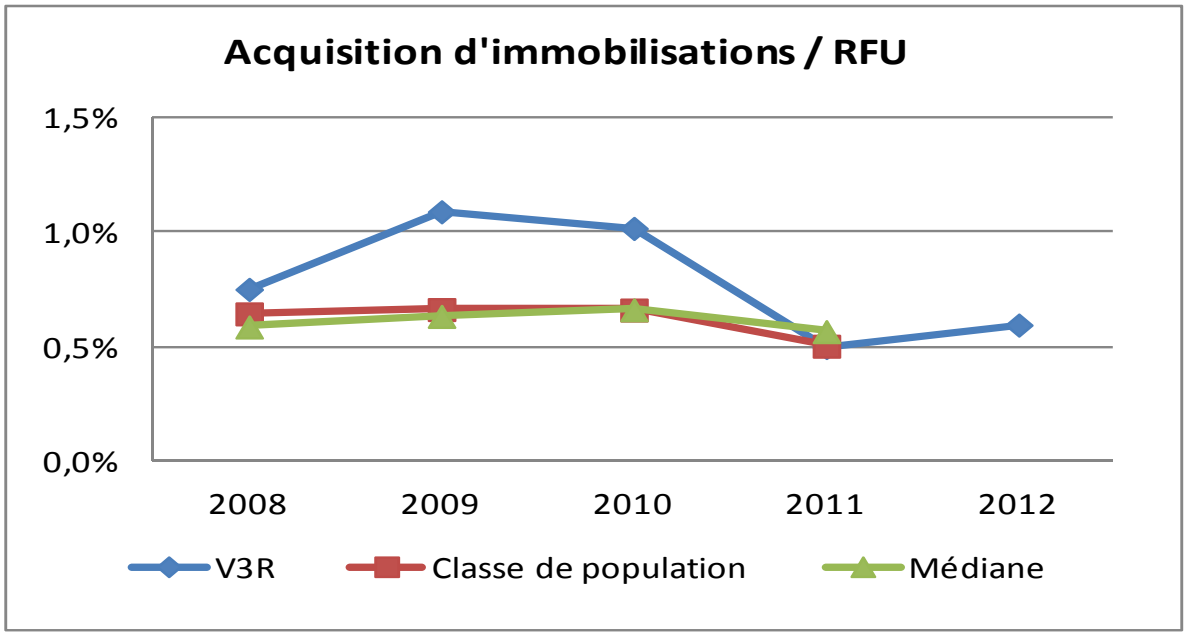
Ce graphique démontre que le pourcentage des actifs immobiliers de la Ville de Trois-Rivières par rapport à sa richesse foncière uniformisée est plus élevé que celui des autres villes comparables.



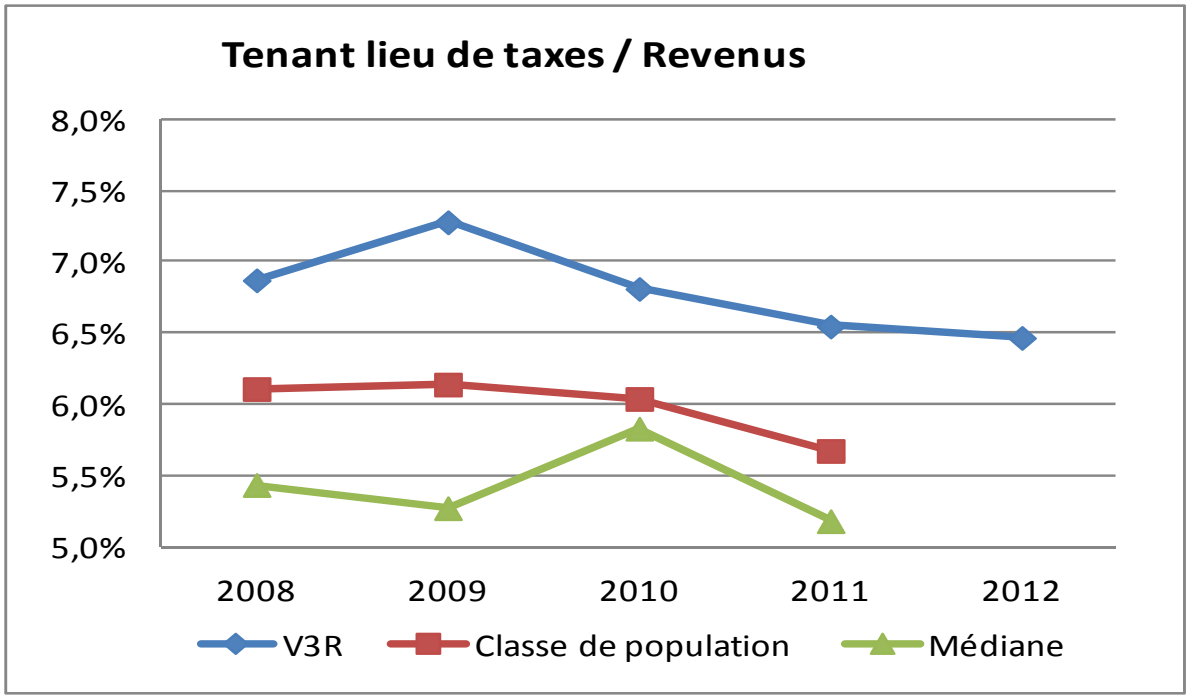
Ce graphique permet de constater qu'en 2012, la Ville de Trois-Rivières a déclaré des excédents de fonctionnement inférieurs à ceux des autres villes comparables.

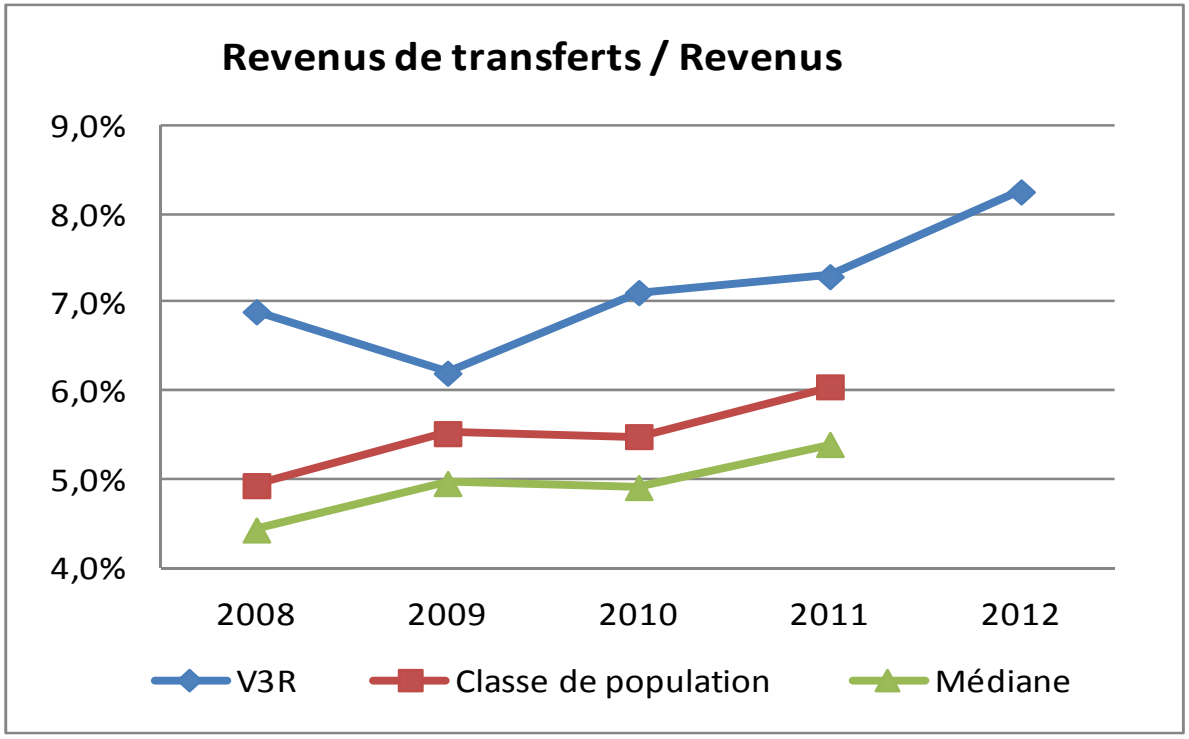


Ce graphique démontre que la Ville de Trois-Rivières, en 2009 et en 2010 a fait, pour cette période, des investissements supérieurs à ceux des autres villes comparables.



Les deux graphiques qui suivent montrent que la Ville de Trois-Rivières dépend davantage, que les autres villes comparables, de sources de revenus qu'elle ne peut contrôler.





6.2

Plan triennal d'immobilisations et gestion des projets d'immobilisations

TABLE DES MATIÈRES

1. VUE D'ENSEMBLE 78

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION 82

3. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION 84
- 3.1 ÉLABORATION DU PTI 84
  - 3.1.1 ORIENTATIONS 85
    - 3.1.1.1 CAPACITÉ DE PAYER 85
    - 3.1.1.2 PÉRENNITÉ DES INFRASTRUCTURES 86
    - 3.1.1.3 TRAVAUX EN COURS 87
    - 3.1.1.4 NOUVEAUX PROJETS IMMOBILIERS 88
  - 3.1.2 PROJETS INSCRITS PLUS D'UNE FOIS AU PTI 89
- 3.2 GESTION DES PROJETS D'IMMOBILISATIONS 93
  - 3.2.1 L'AVANT-PROJET 94
  - 3.2.2 LA CONCEPTION DU PROJET 97
  - 3.2.3 LA RÉALISATION DES TRAVAUX 99
  - 3.2.4 LA FERMETURE DU PROJET 103
- 3.3 TROIS PROJETS D'IMMOBILISATIONS 108
  - 3.3.1 RÉAMÉNAGEMENT DU BOULEVARD DES FORGES 109
  - 3.3.2 RÉFECTION DE LA RUE THIBEAU 111
  - 3.3.3 RÉAMÉNAGEMENT CASERNE INCENDIE NO 3 RUE ROCHEFORT 112

ANNEXE 1 – PROJETS DE VÉRIFICATION 114

1. VUE D'ENSEMBLE

En vertu de la *Loi sur les cités et villes*, le conseil municipal de la Ville de Trois-Rivières doit adopter, à chaque année, un programme des immobilisations retenues pour les trois exercices financiers subséquents.

Le plan triennal d'immobilisations (PTI) présente, par année, l'objet, le montant et le mode de financement des dépenses en immobilisations que prévoit effectuer la ville et dont la période de financement excède généralement 12 mois. Les projets d'immobilisations inscrits au PTI visent, entre autres, le maintien des infrastructures existantes, l'amélioration de la qualité de vie des citoyens, par un meilleur aménagement urbain, et le développement économique, culturel et social de la ville. Le cadre financier de la ville sert de balise pour l'élaboration du PTI.

Le PTI constitue un outil de planification indispensable à une saine administration et il doit être élaboré en prenant en compte autant les orientations en matière de développement municipal que la capacité de réaliser les projets tant sur le plan de la main-d'œuvre que celui financier.

À la Ville de Trois-Rivières, l'élaboration du PTI a été confiée, en 2012, au Bureau de projets (Bureau) mis sur pied par la direction générale. Ce Bureau analyse les projets à être soumis au comité de gouvernance. Ce comité, présidé par le directeur général, a pour mandat de prioriser les projets en vue de les soumettre au conseil de ville pour leur adoption.

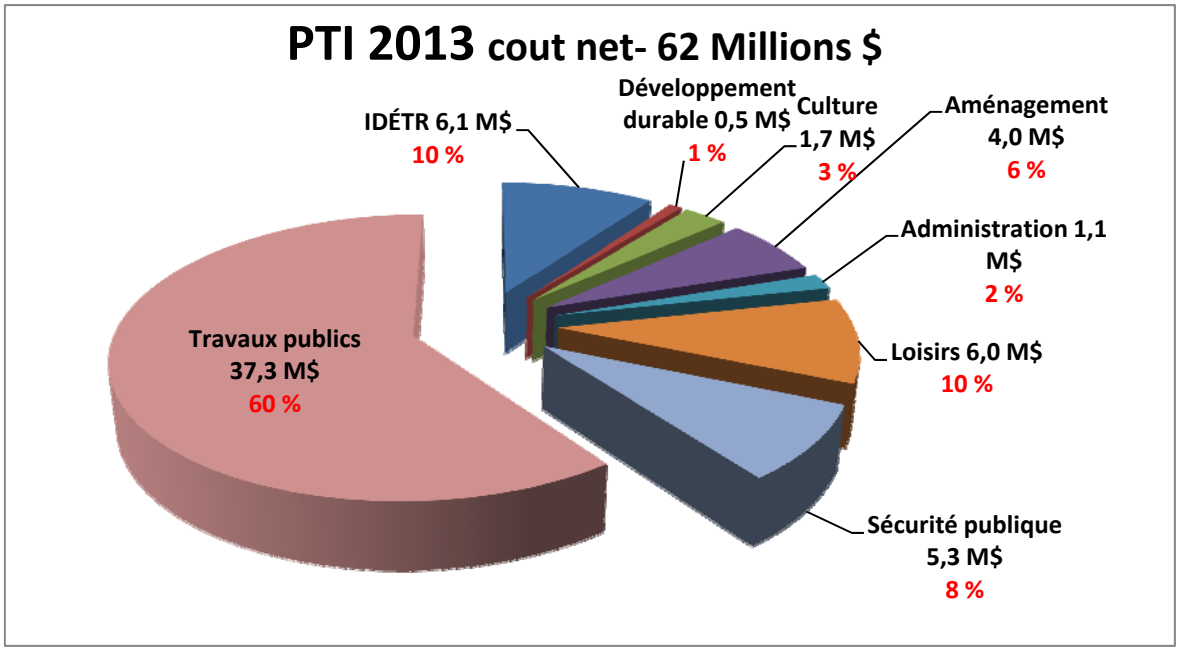
Le PTI 2013-2014-2015 de la ville a été adopté par le conseil municipal le 17 décembre 2012. Les investissements financiers, nécessaires à la planification et à la réalisation des projets d'immobilisations pour cette période, y sont présentés.

Le graphique 1 illustre la répartition des investissements en immobilisations que compte réaliser la ville au cours de la prochaine année en fonction des différentes directions. Les secteurs d'investissements sont, quant à eux, représentés sur le graphique 2.

Suivent, le tableau 1 montrant un sommaire des dépenses en immobilisations anticipées pour les trois prochaines années et le tableau 2 qui illustre le financement.

Le graphique 3, quant à lui, présente l'évolution du PTI au fil des ans.

Graphique 1
Répartition des investissements en immobilisations par direction



Graphique 2
Répartition des investissements en immobilisations par secteur d'investissements

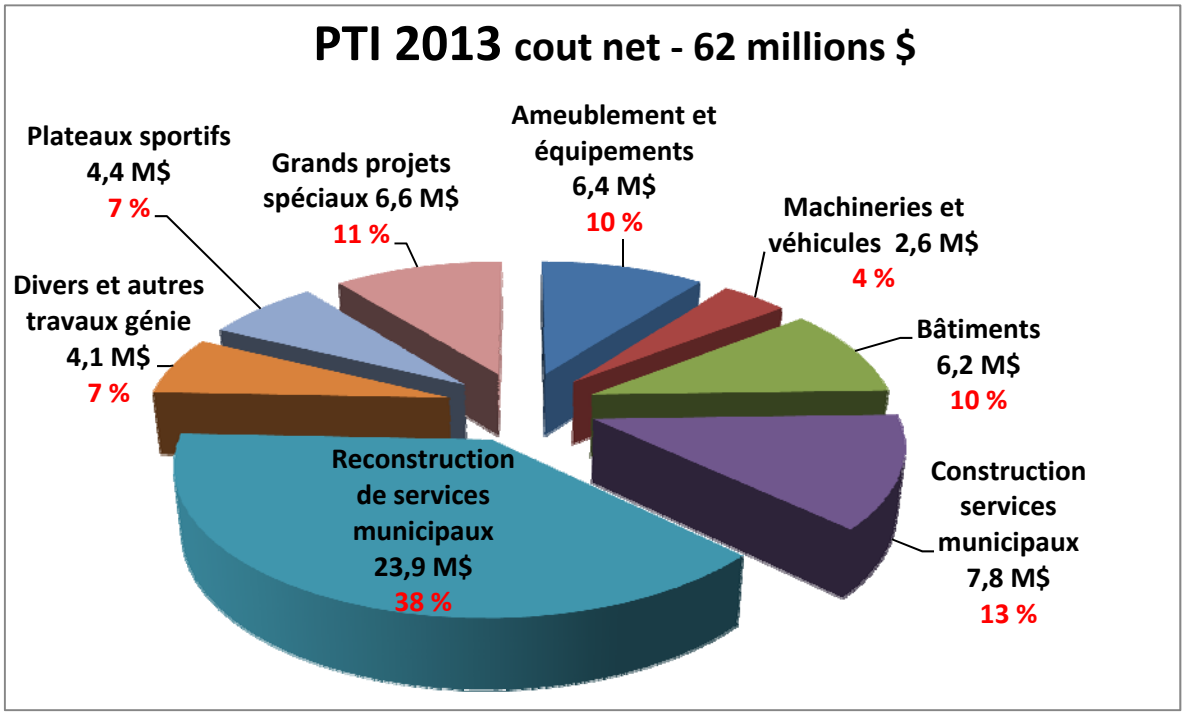


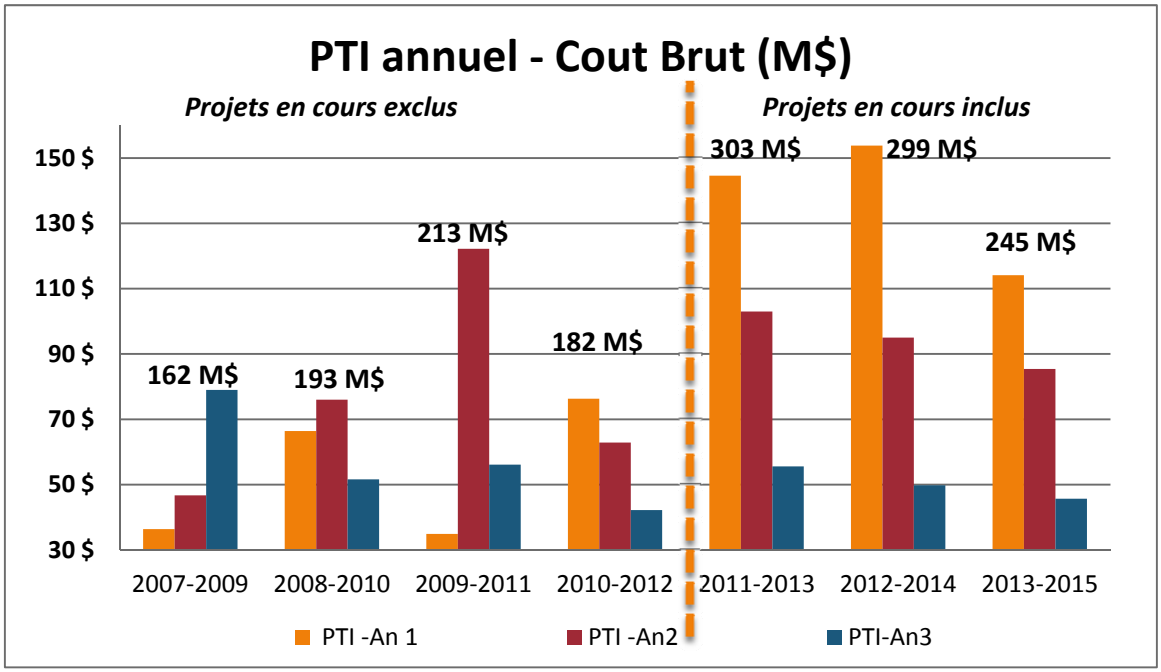
Tableau 1
PTI : Dépenses en immobilisations pour les trois années

Millions de dollars	2013	2014	2015	Total
Cout brut	114	85	46	245
Financement spécifique	52	37	10	99
Cout net	62	48	36	146

Tableau 2
PTI: Financement pour les trois années

Financement	2013	2014	2015	Total
Emprunt à long terme	30	34	24	88
Règlements d'emprunts adoptés	23	6	1	30
Fonds Trois-Rivieres sur St-Laurent	3	4	8	15
Fonds administration	2	2	1	5
Fonds roulement	2	2	1	5
Réserve financière parc exposition	1	1	0	2
Autres	1	0	0	1
	62	48	36	146

Graphique 3
Évolution du PTI au fil des ans



Les investissements prévus au PTI permettent la réalisation des projets immobiliers de nature récurrente ou exceptionnelle. Les projets immobiliers de nature exceptionnelle sont habituellement désignés comme grands projets spéciaux; ils relèvent de la Direction générale et sont gérés en collaboration avec la Direction générale adjointe services aux citoyens. Les projets immobiliers de nature récurrente, qui représentent la majorité des investissements prévus au PTI, sont habituellement planifiés et gérés par la Direction générale adjointe services aux citoyens (DGASC).

Cette direction générale adjointe a pour mission, avec le conseiller spécial aux infrastructures, d'assurer la pérennité des infrastructures souterraines, de surface et aériennes de la ville. Parmi ses autres mandats, elle gère les projets immobiliers de réaménagement et de rénovation des bâtiments communautaires et administratifs de la ville. C'est donc environ 75 % des investissements du PTI qui donne lieu à des projets immobiliers gérés par la DGASC.

Pour s'acquitter de ses responsabilités en gestion de projets, la DGASC peut compter sur le support de 51 employés. Une quinzaine de personnes occupent des postes de chargés de projets et cinq agissent comme surveillants de chantiers. L'équipe est supportée par 26 employés qui assurent le soutien technique et cinq au niveau du support administratif.

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

En vertu des dispositions des articles 107.8 et 107.13 de la *Loi sur les cités et villes*, j'ai réalisé un mandat de vérification d'optimisation des ressources sur le processus d'élaboration du PTI et sur la gestion des projets d'immobilisations.

J'ai vérifié le processus mis en place par l'administration afin de proposer au conseil municipal un PTI réaliste qui favorise l'atteinte des orientations en matière de projets immobiliers. Pour ce faire, je me suis intéressée à la façon dont les orientations portant sur l'entretien, le renouvèlement et le développement des infrastructures, de même que sur le développement économique, culturel et social, pour améliorer la qualité de vie des citoyens tout en respectant leur capacité de payer, étaient prises en compte lors de l'élaboration du PTI. J'ai analysé si les différentes étapes menant au choix des projets figurant au PTI, ainsi que la détermination de leur portée, de leur cout ainsi que de l'échéancier de réalisation, permettaient de présenter un inventaire réaliste de projets sans surestimer la capacité de réaliser les projets par le personnel de la ville. Cette vérification m'a amenée à m'intéresser à la façon dont les projets étaient financés et comment étaient gérés les différents règlements d'emprunt. Ma vérification n'a toutefois pas couvert la façon dont était établie la capacité de payer de la ville. Je me suis simplement assurée que les directives données à cet égard étaient respectées lors de l'élaboration du PTI.

Également, j'ai vérifié la façon dont les projets immobiliers étaient gérés par la Direction générale adjointe services aux citoyens. Je me suis intéressée à l'encadrement mis en place pour assurer une gestion de projets efficace. J'ai examiné les politiques, les procédures, les outils de gestion ainsi que les pratiques existant à la Ville de Trois-Rivières en ce domaine.

En outre, j'ai sélectionné trois projets immobiliers pour constater la façon dont ces projets ont été planifiés et réalisés. Ainsi, j'ai vérifié si la portée des projets avait été bien définie et la façon dont les budgets et les échéanciers avaient été déterminés, gérés et s'ils avaient été respectés. Finalement, j'ai vérifié la nature et la fréquence de la reddition de comptes produite à ce sujet aux autorités municipales.

Pour choisir les projets, je me suis guidée sur les différents types de projets inscrits au dernier PTI et leur importance monétaire. J'ai exclu de ma vérification les projets de nature exceptionnelle étant donné le caractère unique de ces projets et le mode de réalisation inhabituel dont la conception et la gestion sont souvent confiées à des consortiums. J'ai jugé qu'il serait plus pertinent de concentrer mes efforts sur des projets de nature récurrente dont le nombre et la valeur des investissements financiers au dernier PTI sont plus importants pour la ville.

Ainsi, au PTI 2013-2014-2015, plusieurs projets concernaient la reconstruction de services municipaux. J'ai donc choisi deux projets dans ce secteur ayant chacun une importance monétaire de plus de 5 M$ et dont les travaux étaient terminés au moment de la vérification. Les projets « Réaménagement d'une partie du boulevard des Forges » dont les couts étaient estimés à 8,3 M$ et le projet « Réfection d'une partie de la rue Thibeau incluant le surfaçage d'une partie de la rue Fafard » ayant des couts estimés de près de 5 M$ ont été vérifiés. J'ai complété ma sélection par un projet touchant la rénovation d'un bâtiment. Ainsi, le projet de réfection de l'ancien poste de police de Cap-de-la-Madeleine, dont une partie a été convertie en caserne de pompier et une autre partie en poste de police, a été vérifié. Les couts estimés de ce projet s'élevaient à environ 2 M$.

J'ai réalisé ce mandat de vérification conformément aux normes relatives aux missions de certification émises par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Ma responsabilité en tant que vérificatrice générale de la Ville de Trois-Rivières consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de ma vérification. Pour ce faire, j'ai recueilli les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement ma conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Mon évaluation est basée sur les critères que j'ai jugés valables dans les circonstances et qui sont également exposés à l'annexe 1.

Mes travaux de vérification ont été faits au cours de la période de novembre 2012 à mai 2013. Ils visaient principalement les activités effectuées lors des années 2010, 2011 et 2012. Durant la dernière année, plusieurs changements importants ont été mis en place dont la création du Bureau de projets, tel que mentionné précédemment. Bien que ces changements soient récents, j'ai tenu compte, dans ma vérification, des améliorations que ceux-ci permettront de réaliser.

3. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

L'élaboration du PTI 2013-2014-2015 a été réalisée pour la première fois par l'équipe du Bureau de projets et il permet de mieux connaitre les volontés de la ville en termes d'investissements immobiliers par rapport aux PTI antérieurs. Toutefois, ce PTI comporte plusieurs lacunes. D'abord, il y a un manque d'encadrement permettant, entre autres, d'orienter le choix des investissements à faire. Aussi, bien que la ville a procédé à des analyses et a établi à 30 M$ sa capacité de réaliser des projets immobiliers, l'analyse n'est pas suffisamment documentée et le PTI présente, d'année en année, des investissements qui prennent en compte une capacité de réaliser les projets immobiliers beaucoup trop importante. Il en résulte qu'il y a trop de projets inscrits au PTI et qu'on ne peut garantir qu'un projet immobilier sera réalisé bien qu'il soit inscrit au PTI. Finalement, l'estimation du cout des projets n'est pas effectuée de façon rigoureuse. Les couts des projets inscrits au PTI ne donnent pas une bonne indication des ressources financières qui seront requises pour leur réalisation.

3.1 Élaboration du PTI

À l'automne 2012, l'équipe du Bureau de projets a préparé un projet de PTI 2013-2014-2015 qui a été soumis au comité de gouvernance, lequel a choisi les projets immobiliers à inscrire au projet de PTI. C'était la première fois que le PTI identifiait les projets immobiliers à réaliser. Ce PTI a été adopté par le conseil municipal en décembre 2012.

Au moment où le PTI a été élaboré, le Bureau de projets était à mettre en place une nouvelle façon de faire permettant de gérer les demandes provenant des différents intervenants de la ville pour de nouveaux projets immobiliers, les évaluer et les prioriser.

Les rôles et les responsabilités des unités administratives ainsi que ceux des membres de l'équipe du Bureau et du comité de gouvernance font l'objet d'une réflexion afin d'être précisés. Selon un lexique propre au Bureau de projets, plusieurs étapes permettant de juger de la pertinence du projet, en fonction de critères qui prennent en compte les opportunités et les risques ainsi que les orientations stratégiques de la ville, devront être franchies avant que le projet n'apparaisse au projet de PTI et qu'il soit soumis à son approbation finale par le comité de gouvernance. Des outils de gestion étaient également en élaboration afin de permettre la mise sur pied d'un système de gestion des demandes lequel permet, entre autres, l'attribution d'un numéro de projet et l'identification des besoins à combler par le projet, tel que l'exige une charte de projets. Si le projet franchit certaines étapes, il sera inscrit au projet de PTI.

Il faut dire qu'avant l'implantation du Bureau de projets, le processus menant à l'élaboration du PTI n'était pas documenté et il n'existait pas de façon uniforme de procéder. De l'avis de plusieurs intervenants rencontrés, des projets immobiliers pouvaient être inscrits au PTI sans procéder à une analyse permettant de documenter la pertinence du projet, ni son cout.

Le processus mis en place par le Bureau de projets est cohérent et permet de justifier le choix des projets immobiliers et de le documenter. Toutefois, pour l'élaboration du PTI, il y a des étapes importantes à franchir qui doivent s'exécuter de façon séquentielle. Je n'ai retrouvé que partiellement certaines de ces étapes. Voici mes principaux constats.

3.1.1 Orientations

Dans le rapport sur la situation financière de la Ville de Trois-Rivières, rendu public en novembre 2012, on retrouve les orientations générales pour l'élaboration du budget 2013 et pour le PTI 2013-2014-2015. Des orientations sont énoncées en matière budgétaire ainsi que pour le développement et la construction des infrastructures municipales de même que pour le développement économique, culturel, sportif et résidentiel.

J'ai vérifié si, pour l'élaboration du PTI 2013-2014-2015, ces orientations en matière budgétaire et immobilière avaient été traduites en objectifs et directives et si elles avaient été transmises aux différents responsables des unités administratives de la ville afin de les guider dans le choix des projets immobiliers à être inscrits au PTI.

3.1.1.1 Capacité de payer

En matière budgétaire, j'ai constaté qu'une directive verbale de la direction générale adjointe services administratifs indiquait au Bureau de projets la capacité de financer les projets immobiliers pour chacune des années du PTI 2013-2014-2015. Selon cette directive, les investissements nets de la ville, payés par règlement d'emprunt, ne peuvent excéder 24 M$ pour chacune des années. Cette capacité de financement de la ville repose sur l'expérience passée, soit les dépenses générées par le service de la dette, qui correspondent aux paiements et aux frais associés à son remboursement. La volonté est de ne pas augmenter le service de la dette. Toutefois, je constate qu'elle n'est pas respectée puisque le PTI 2013-2014-2015 présente, pour 2013, des engagements financiers nets d'une valeur de 62 M$, dont 53 M$ payés à même des règlements d'emprunt. Au total, pour les trois années, le cout net des dépenses en immobilisations s'élève à 146 M$ dont 118 M$ financés à même des règlements d'emprunt.

Le but de ma vérification n'était pas de m'assurer si la capacité de payer avait été établie correctement mais plutôt de valider si la ville s'était dotée d'encadrement à ce sujet comme, par exemple, par l'adoption d'un cadre financier et d'une politique de gestion de la dette. J'ai constaté l'absence d'une politique de gestion de la dette. Des orientations ont été données dans le rapport financier à l'égard de la gestion de la dette. Je me serais attendue à ce que ces orientations soient traduites en termes plus concrets dans une politique de gestion de la dette. En effet, par une telle politique, la ville se dote de pratiques de gestion qui servent de guide aux gestionnaires et permettent de limiter le financement à un niveau jugé acceptable. L'absence d'une telle politique ne favorise pas l'établissement de lignes de conduite portant, par exemple, sur le choix du mode de financement des projets inscrits au PTI. Ces projets, souvent financés sur plusieurs années, ont un impact majeur sur la fiscalité des générations à venir. Par ailleurs, je n'ai pas retrouvé d'enlignement concernant la priorisation de projets immobiliers pour lesquels des subventions sont accessibles à la ville afin de réduire la charge fiscale des citoyens.

En outre, à la Ville de Trois-Rivières, au fil des ans, plusieurs règlements d'emprunt sont demeurés ouverts alors que les projets immobiliers étaient réalisés. En 2012, une attention particulière a été accordée à ce sujet et plusieurs règlements d'emprunt ont été fermés, facilitant ainsi l'analyse des besoins financiers lors de l'élaboration du PTI. Il est d'ailleurs demandé aux unités administratives, deux fois par année, de fermer les règlements d'emprunt inactifs.

3.1.1.2 Pérennité des infrastructures

Le premier objectif à rencontrer pour l'élaboration du PTI est le maintien de la pérennité des infrastructures. D'ailleurs, c'est à ce chapitre que le PTI pour l'année 2013 consacre la majorité de ses investissements, soit 38 %. Pour ce faire, il faut, dans un premier temps, que le Bureau de projets demande à chaque responsable, des différents services concernés, d'évaluer la valeur des immobilisations dont ils ont la garde, leur désuétude et la récupération du retard en regard du maintien de leur pérennité. Le niveau de vétusté de chacune des immobilisations est l'indicateur qui permet de guider les décisions en ce domaine. Or, j'ai constaté qu'il n'y a pas de pratiques de gestion qui encadrent la façon de déterminer le niveau de vétusté des immobilisations.

Par ailleurs, les décisions concernant les investissements à consentir pour maintenir la pérennité des infrastructures doivent prendre en considération les orientations budgétaires, la capacité de payer des citoyens, les opportunités en termes de remplacement et de financement des actifs ou tout autre facteur au choix des responsables. Or, j'ai constaté qu'il n'existe pas, à la ville, de politiques ou de procédures

concernant le niveau d'investissement à consacrer à ce chapitre. Par exemple, quelles informations sont nécessaires pour évaluer la durée de vie utile des actifs, quelles sommes doivent être consacrées à leur maintien, à quel niveau se situe le déficit d'entretien des actifs et quelles en sont les conséquences sur leur durée de vie utile, quels facteurs doit-on considérer pour choisir d'investir dans une ressource désuète plutôt que de la remplacer? Il semble que chacun y va de son expérience et de son bon jugement dans ce domaine, sans songer à s'assurer d'une façon de faire qui soit adéquate et qui obéisse à des standards de qualité et qui assure que les décisions économiques soient encouragées.

J'ai constaté que certaines analyses, permettant de juger si les sommes investies pour le maintien des infrastructures sont suffisantes, ont été effectuées. Toutefois, ces analyses ne sont pas maintenues à jour et les conclusions qui en découlent ne sont pas toujours appliquées.

Par ailleurs, il n'y a pas de politique d'investissement à la ville. Une telle politique favoriserait l'encadrement et le développement structuré de la ville, le maintien et la préservation des actifs et des acquis, en plus de répondre aux besoins actuels et futurs de la population.

J'ai également constaté que lorsque des projets étaient présentés au Bureau de projets, l'impact de ces projets sur le maintien des infrastructures n'était pas quantifié. Ainsi, plutôt que d'investir des sommes dans l'entretien de certaines bâtisses, il s'avère quelquefois plus judicieux de procéder à des travaux de rénovation. Par ailleurs, lorsqu'on présente des projets au PTI, les conséquences sur les opérations courantes de la ville, soit sur le budget de fonctionnement, ne sont pas quantifiées. Par exemple, l'impact de projets majeurs, comme Trois-Rivières sur Saint-Laurent (TRSSL) ou Complexe sportif Alphonse-Desjardins (CSAD), sur les budgets de fonctionnement, dont l'entretien des sites et leurs opérations, n'est pas quantifié. Or, comment peut-on juger de l'urgence de réaliser un projet immobilier si les impacts de la réalisation, ou de la non-réalisation, sur l'état des infrastructures et des dépenses de fonctionnement, ne sont pas mesurés?

3.1.1.3 Travaux en cours

Par la suite, toujours par catégories de projets, il faut, lors de l'élaboration du PTI, prendre en considération les investissements requis pour la réalisation des projets déjà amorcés. En effet, étant donné que ces projets ont déjà été adoptés et que des travaux sont en cours de réalisation, les investissements doivent être affectés à ces projets avant d'en démarrer d'autres.

Cette opération a été effectuée par l'équipe du Bureau de projets pour l'élaboration du PTI 2013-2014-2015. Toutefois, ce n'est que depuis le PTI 2011-2012-2013 que la valeur des travaux en cours est prise en considération pour l'élaboration du PTI.

Au PTI 2013-2014-2015, la valeur des travaux en cours a été estimée par les différents responsables en collaboration avec l'équipe du Bureau de projets. Nous verrons, dans la section sur la gestion des projets immobiliers, qu'il y a beaucoup de lacunes dans la façon d'estimer les couts des projets. Ces lacunes ont des impacts sur la fiabilité de l'estimation de la valeur des travaux en cours figurant au PTI 2013-2014-2015.

3.1.1.4 Nouveaux projets immobiliers

Après avoir déterminé les enveloppes budgétaires requises pour le maintien de la pérennité des infrastructures et la réalisation des projets déjà amorcés, il est possible de dégager la marge de manœuvre budgétaire pour la réalisation de nouveaux projets. Il faut toutefois, à cette étape, considérer la capacité de la ville de réaliser les projets. En effet, tout comme il est important de considérer la capacité financière de réaliser les projets, il faut prendre en considération la force de travail du personnel de la ville.

J'ai constaté que la capacité de réaliser les projets immobiliers a toujours été surévaluée lors de l'élaboration du PTI. Tous les PTI antérieurs au PTI 2013-2014-2015 prenaient en compte une capacité de réaliser les projets beaucoup trop importante. Ceci a amené beaucoup d'inefficience, d'insatisfaction et de gaspillage de ressources à la ville puisque des projets immobiliers étaient débutés et abandonnés ou reportés faute de temps pour les achever. A l'automne 2012, 438 projets étaient listés en cours.

Bien que le PTI 2013-2014-2015 présente des projets immobiliers à réaliser pour une valeur de 245 M$, la capacité de réaliser les projets immobiliers n'a toujours pas fait l'objet d'une étude et elle n'est pas documentée par des données fiables.

Par ailleurs, les orientations touchant le développement et la construction des infrastructures municipales de même que le développement économique, culturel sportif et résidentiel contenues dans le rapport sur la situation financière de la ville n'ont pas été traduites en objectifs par les différentes directions générales adjointes. Il est difficile, dans ce contexte, de prioriser les projets en fonction des objectifs. Aucune référence ne peut être faite à des documents d'orientations lorsque les projets sont soumis au comité de gouvernance pour une adoption ultérieure par le conseil municipal.

Il manque une vue d'ensemble et une orientation de départ. Ceci laisse place à trop de jeux d'influence de la part des différents responsables et décideurs et ne garantit pas que les argents sont distribués dans le respect des enjeux et contraintes existants.

Aussi, puisque les enveloppes budgétaires n'ont pas été établies pour le maintien de la pérennité des infrastructures, ceci fait en sorte de ne pas limiter la disponibilité budgétaire pour proposer de nouveaux projets et risque de générer une demande trop importante pour de nouveaux projets.

Estimation des couts des projets

À chaque année, les gestionnaires des différentes directions de la ville sont invités à produire leurs demandes de projets accompagnées de l'estimation du cout du projet. L'estimation du cout des projets est réalisée par la direction générale adjointe services aux citoyens. J'ai constaté que la fiabilité des couts estimés est relative. Selon les informations obtenues, il arrive même que des projets soient inscrits au PTI à la dernière minute alors que les informations disponibles ne permettent qu'une estimation grossière des couts. Ce constat s'applique pour des projets, comme par exemple, les tennis ou la réfection du boulevard Parent. L'approbation des projets, plus tôt dans le processus, permettrait une meilleure planification. De plus, la détermination d'enveloppes budgétaires spécialement dédiées à la réalisation d'études permettrait une meilleure estimation du cout des projets au moment de leur inscription au PTI.

Le PTI ne peut être fiable si l'estimation des couts des projets ne l'est pas. Bien que la ville utilise des classes de couts qui indiquent le niveau de fiabilité des estimés de couts, les pratiques en place ne garantissent pas que l'estimation de couts est fiable.

3.1.2 Projets inscrits plus d'une fois au PTI

Finalement, le Bureau de projets a fait une analyse afin d'éliminer les projets qui figuraient plus d'une fois au PTI. Pour ce dernier point, le Bureau de projets a élaboré une charte de projets qui permet d'attribuer un numéro pour chaque projet immobilier ce qui devrait éviter qu'un projet soit inscrit plus d'une fois au PTI. Cette procédure n'étant pas standardisée à la ville, le même projet pouvait se retrouver inscrit plus d'une fois au PTI.

Recommandations :

Je recommande à la Direction générale :

- *(1) d'élaborer un plan directeur fixant les orientations immobilières par secteurs d'investissements, lequel servira de guide lors de l'élaboration du PTI;*
- *(2) de s'assurer d'obtenir une reddition de comptes sur le degré d'atteinte des objectifs.*

Je recommande à la Direction générale adjointe services administratifs :

- *(3) d'élaborer une politique de gestion de la dette et de prévoir une reddition de comptes, entre autres, au conseil municipal sur le respect de la capacité de payer de la ville;*
- *(4) de s'assurer que la fermeture des règlements d'emprunts s'effectue en temps opportun afin de ne garder ouverts que les règlements d'emprunts nécessaires à la réalisation de projets immobiliers qui ne sont pas terminés.*

Je recommande à la Direction générale adjointe services administratifs en collaboration avec le Comité de gouvernance :

- *(5) de proposer à la Direction générale une politique d'investissement et de prévoir une reddition de comptes au conseil municipal lui permettant, entre autres, de juger de l'impact, sur le budget de fonctionnement de la ville, des choix immobiliers proposés par le PTI.*

Je recommande au Comité de gouvernance :

- *(6) de se doter d'un processus d'élaboration du PTI qui prenne en compte le plan directeur et qui permette de fixer les enveloppes budgétaires par catégories d'immobilisations en considérant d'abord les investissements requis pour maintenir la pérennité des infrastructures; par la suite, ceux requis pour la réalisation des projets déjà amorcés et finalement, ceux nécessaires à la réalisation de nouveaux projets;*
- *(7) de s'assurer que, lors de l'élaboration du PTI, la capacité de financer les projets par la ville soit prise en compte;*
- *(8) de déterminer la capacité de réalisation des projets par une analyse détaillée et d'en tenir compte lors de l'élaboration du PTI;*

- *(9) de tenir compte du temps requis (6 à 12 mois) pour bien documenter les projets avant de les inscrire au PTI (analyses besoins – estimations – échéancier – plans et devis); et,*
- *(10) de s'assurer que les projets inscrits au PTI soient réalisés et, si ce n'est pas le cas, d'en analyser les raisons.*

Je recommande à la Direction générale adjointe services aux citoyens :

- *(11) de se doter de pratiques de gestion afin que les investissements requis, pour maintenir la pérennité des infrastructures, reposent sur des indicateurs de gestion pertinents; et,*
- *(12) de mieux encadrer les estimations de couts des projets inscrits au PTI afin d'en garantir la fiabilité.*

Commentaires de la Direction générale :

1. *La Direction générale entend proposer au Conseil municipal un « Plan quinquennal d'investissements immobiliers » qui identifiera les orientations d'investissements par secteur d'activités en fonction des enjeux liés à la pérennité et au développement des infrastructures. Ce « Plan quinquennal » servira de base à la confection du Programme triennal d'immobilisation (PTI).*
2. *Une fois le plan et les grandes orientations adoptés, nous serons en mesure de développer certains indicateurs permettant de mesurer le degré d'atteinte de nos objectifs.*

Commentaires de la Direction générale adjointe services administratifs :

3. *Bien qu'il n'existe pas de politique de gestion de la dette adoptée par le Conseil municipal, il n'en demeure pas moins que la Direction des finances s'est dotée de critères d'orientation (mode de financement, durée d'amortissement, etc.) et de ratios phares qui sont considérés historiquement depuis 2002 et qui servent également de balises lorsque nous faisons des projections dans le futur. Ces critères et ratios ont été établis en considération des objectifs de la Ville en fonction de la création de richesses collectives, de services à la clientèle et de gestion responsable. Nous proposerons effectivement au Conseil municipal d'adopter formellement ces critères en 2014.*
4. *La fermeture rapide des règlements d'emprunt va de pair avec l'efficacité à finaliser et livrer des travaux. Depuis l'instauration d'un bureau de projets et d'un comité de gouvernance, nous constatons un réel progrès dans l'avancement des travaux entamés. Comme vous le soulignez à la section 3.1.1.1 de votre rapport, un bon ménage dans les projets en cours a été effectué en 2012 et nous maintiendrons cette rigueur dans la fermeture des règlements d'emprunt.*
5. *La Direction générale proposera au Conseil municipal d'adopter une politique d'investissements. Avant d'élaborer une telle politique, nous attendrons les recommandations du Groupe de travail sur les infrastructures municipales qui oeuvre présentement à rédiger un guide qui servira d'outil de gestion couvrant différents aspects des infrastructures municipales (MAMROT) et, de façon prioritaire, les finances municipales. Les thèmes que vous abordez à la section 3.1.1.2 de votre rapport, soit le maintien de la pérennité, la désuétude, le niveau de vétusté, le déficit d'entretien des actifs etc. sont des sujets qui seront traités dans ce guide. Veuillez noter que notre directrice des finances fait partie de ce groupe de travail au MAMROT.*

Commentaires du Comité de gouvernance :

6. *Le Comité de gouvernance, composé notamment du directeur général et des deux directeurs généraux adjoints, assure la confection du PTI, son suivi et sa mise à jour. Les aspects opérationnels, financiers et stratégiques sont pris en considération lors de sa confection.*
7. *Le plan quinquennal d'investissement, la politique de gestion de la dette et la politique d'investissement, une fois adoptés, nous permettront de donner suite aux recommandations que vous formulez au Comité de gouvernance.*
8. *La capacité des ressources a été évaluée à partir d'une analyse des feuilles de temps des différents intervenants aux projets en génie civil faite à l'interne et sur une base de trois (3) ans. Malgré que l'on considère cette donnée très satisfaisante, nous avons l'intention de nous améliorer en élargissant notre outil à tout type de projets et en tenant compte des projets qui sont réalisés par des firmes d'ingénieurs externes, mais qui requièrent tout de même du temps à ne pas sous-estimer à l'équipe du génie.*
9. *Nous sommes à réviser, avec l'aide des gens du capital humain, notre système de gestion de projets. Celui-ci sera pourvu de quatre (4) grandes étapes (analyse des besoins, étude préliminaire, conception et réalisation) qui, nous l'espérons, permettront au comité de gouvernance de mieux organiser les efforts de nos spécialistes du génie. Nous tiendrons compte de votre recommandation dans l'élaboration de notre processus de gestion de projets de façon à mieux documenter nos projets à l'adoption des PTI ultérieurs.*
10. *La révision de notre processus de gestion de projets, décrite au point 9, permettra assurément de mieux suivre les projets inscrits au PTI et de les rendre à terme.*

Commentaires de la Direction générale adjointe services aux citoyens :

11. *La Ville de Trois-Rivières, via son Services des Travaux publics et du génie, s'est dotée, au cours des dernières années, de plusieurs logiciels devant aider à la prise de décision en matière de pérennité de ses infrastructures. Ce fut d'abord le cas de notre flotte de véhicules qui a fait l'objet d'une étude par le CEGER. Cette étude nous a menés à l'implantation d'un logiciel d'entretien préventif (MIR-RT). Ce logiciel a été modifié pour en donner une version plus élaborée devant servir à l'entretien des immeubles et des équipements de la Ville et à la priorisation de nos investissements. Parallèlement à ces activités, la Ville de Trois-Rivières a acquis un logiciel d'entretien des chaussées lui permettant de prendre des décisions d'intervention sur son réseau routier. La base de données de ce logiciel est mise à jour tous les quatre (4) ans.*

    D'autre part, le MAMROT, par le biais de ses programmes de subventions, nous oblige à garder vivante une base de données concernant l'état des infrastructures souterraines de la ville de Trois-Rivières. Nous travaillons présentement à informatiser celle-ci. Enfin, le dépôt d'un plan directeur en eau potable au cours de l'année 2008 nous permet de travailler, année après année, pour mettre à niveau nos équipements de production et de distribution d'eau potable, constituant depuis cette date, le cœur de nos investissements présentés dans le PTI. Tous ces logiciels et bases de données sont pourvus d'indicateurs de gestion. Nous travaillerons au cours des prochaines années à améliorer l'exactitude des renseignements fournis par ceux-ci et aussi, à en diffuser plus rapidement et judicieusement le contenu. Nous comptons bonifier la section du PTI intitulée « Programme d'entretien » en nous appuyant sur le déploiement de ces outils de gestion.

12. *Au cours de notre première année d'activités comme comité de gouvernance, nous avons introduit, dans notre PTI, des catégories d'estimations reflétant le degré d'avancement d'un projet. En effet, ces catégories d'estimations peuvent se présenter comme suit : « Estimation classe A : projets dont les soumissions sont ouvertes » - « Classe B : projets en phase d'adoption de règlement » - « Classe C : projets en phase préliminaire » - « Classe D : projets en phase d'analyse des besoins » et « Classe P : provision pour projets à venir ».*

    Pour l'instant, ces estimations sont réalisées à partir d'une base de données composée de l'ensemble de nos projets de génie civil des trois (3) dernières années. Au cours des prochains mois, nous visons élargir cette base de données aux projets de bâtiments et de procédés. De plus, nous avons l'intention de mieux utiliser la firme d'évaluation des coûts de construction (Macogep) présentement mandatée pour nous supporter dans cette activité. Enfin, nous visons, ultérieurement, à doter le PTI d'estimations atteignant au moins la classe «D » en mettant l'accent sur une meilleure planification nous permettant d'éliminer complètement les estimations de classe « P ».

3.2 Gestion des projets d'immobilisations

Une gestion de projets efficace et efficiente permet de définir avec suffisamment de précision la portée d'un projet, son cout, son échéancier et de suivre la réalisation de chacune des étapes afin de rencontrer les objectifs et d'en rendre compte.

La gestion d'un projet immobilier comporte plusieurs étapes. D'abord, il faut s'assurer de bien définir et planifier le projet; cette étape est souvent appelée l'avant-projet. Par la suite, il faut faire la conception du projet. C'est à cette étape que sont réalisés les plans et devis techniques du projet et que sont estimés, de façon plus précise, le cout du projet et son échéancier de réalisation. Par la suite, il faut réaliser les travaux et finalement, procéder à la fermeture du projet.

Encadrement

J'ai vérifié si la ville s'était dotée d'un encadrement pour chacune de ces étapes. J'ai vérifié l'existence de politiques et de procédures ainsi que d'outils de gestion permettant de planifier et réaliser le projet et de le contrôler à chacune des étapes de sa réalisation et d'en rendre compte.

Comme je l'ai souligné à la section précédente, le Bureau de projets, nouvellement mis sur pied, s'est doté d'une procédure qui encadre la demande et l'évaluation d'un projet. Les projets sont définis selon cinq catégories : projet unique, programme d'ensemble (surtout les projets sur les infrastructures de surface et souterraines), développement de la ville, grand projet et services supports (par exemple, loisir).

Selon la catégorie du projet, la procédure prévoit une description des problématiques, des besoins, des objectifs attendus, la prise en compte de liens avec d'autres projets, une description de la solution technique envisagée, l'estimation du cout et de l'échéancier de réalisation et les conséquences de la non-réalisation du projet. L'analyse de la demande conduira à la sélection et à la priorisation du projet.

Je constate que cette procédure est le premier pas vers un meilleur encadrement de la gestion des projets immobiliers. Elle doit être complétée par des descriptions de rôles et de responsabilités. En effet, la Direction générale adjointe services aux citoyens (DGASC) ne s'est pas dotée d'un cadre de gestion portant sur la gestion de projets immobiliers. Les rôles et responsabilités des différents intervenants ne sont pas précisés, les activités n'ont pas fait l'objet d'une analyse de risques et il y a très peu de contrôles en place. Les pratiques de gestion laissent beaucoup de place à l'improvisation, les outils de gestion sont absents ou déficients. Il en résulte plusieurs lacunes dont une mauvaise planification des projets, un suivi et un contrôle permettant de nombreux dépassements et une reddition de comptes presque inexistante.

Les gestionnaires de la DGASC ne gèrent pas en fonction des risques liés aux activités. De façon générale, les risques ne sont pas identifiés et les contrôles ne sont pas en place. Il n'y a pas de reddition de comptes sur les résultats atteints et les pistes d'amélioration ne sont pas identifiées. D'ailleurs, personne n'est imputable des dépassements de couts des projets. Il n'y a pas d'objectifs de performance à atteindre, pas plus qu'il n'y a de tableaux de bord permettant de faire un suivi des projets et de la planification, d'analyser les raisons des écarts entre la planification et le réel. Il a été difficile d'obtenir des informations sur le nombre de projets terminés, en cours et abandonnés.

3.2.1 L'avant-projet

L'avant-projet est une étape importante et elle est souvent escamotée, faute de temps. La conception d'un projet est exécutée de façon pressante alors que les informations, pour bien estimer les risques liés à sa réalisation et son cout, sont manquantes.

Les informations à recueillir à cette étape sont nombreuses et proviennent de sources variées. Elles sont essentielles à une bonne planification du projet. Or, j'ai constaté qu'il n'y a pas de description des informations qui doivent être recueillies à cette étape, pas plus qu'il n'y a de contrôles pour s'assurer que les informations sont recueillies et analysées. Il n'y a pas de système de collecte de données qui recense l'ensemble des informations et qui en permet l'analyse afin de mieux estimer les risques reliés au projet ainsi que le budget et l'échéancier.

Études

Il y a un choix à faire entre investir au moment de la conception d'un projet, soit en réalisant différentes études, par exemple des études géotechniques, afin de mieux connaitre les problématiques plutôt que de continuer avec les incertitudes qui peuvent générer des couts imprévus. Il faut évaluer les risques et juger, à partir des informations disponibles, si on doit réaliser des études techniques afin de minimiser les imprévus et de pouvoir estimer les couts avec plus de précision ainsi que l'échéancier de réalisation du projet.

Entre autres, pour les travaux sur les infrastructures souterraines, les imprévus liés à la nature du sous-sol, soit l'état de contamination des sols ou la présence de roc, devraient être pris en compte à cette étape. Les informations disponibles à la ville sur l'état des infrastructures souterraines et du sous-sol datent, dans certains cas, de plusieurs dizaines d'années et elles sont jugées peu fiables par les gestionnaires. Les autorités municipales doivent être informées des risques afin que les décisions puissent être prises en toute connaissance de cause. Des budgets doivent être consentis pour la réalisation d'études si l'on juge que les risques le justifient. J'ai constaté qu'au dernier PTI de la ville des enveloppes étaient dédiées à la réalisation d'études d'avant-projet. Il s'agit d'une bonne pratique de gestion car elle permet, à cette étape, d'obtenir des informations qui permettront de mieux cibler les risques et de prendre des décisions qui pourraient faire économiser des couts en modifiant, par exemple, la portée du projet.

Connaissance du réseau

J'ai constaté des dépassements lors de la réalisation des travaux dû à une méconnaissance de l'état de fonctionnalité du réseau souterrain et du sous-sol. Pour les deux projets que j'ai vérifiés, touchant les infrastructures de surface et souterraines, il y a peu d'études techniques à l'étape d'avant-projet. Pourtant, elles auraient pu diminuer les dépassements lors de la réalisation des travaux. J'ai constaté qu'il semblait normal d'avoir des dépassements lors de la réalisation des travaux et que le recours à des études, lors de l'avant-projet permettant de limiter les dépassements, semblait parfois inutile.

Autorisations

Également, des autorisations doivent être demandées, entre autres, à l'égard de l'environnement auprès du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, avant d'entreprendre certains travaux. Si ces autorisations ne sont pas demandées en temps opportun, ceci peut avoir des impacts importants sur l'échéancier de réalisation du projet et sur les couts. Encore là, j'ai constaté, lors de ma vérification, que

des autorisations n'avaient pas été demandées en temps voulu et que cette situation avait occasionné des dépassements de couts lors de la réalisation des travaux en prolongeant indument l'échéancier de réalisation.

Utilités publiques

Les informations relatives à la présence de réseaux souterrains, par les compagnies offrant des services d'utilités publiques, doivent être considérées étant donné les impacts importants sur le cout du projet et son échéancier. Lors de ma vérification, j'ai observé que des informations de cette nature n'avaient pas été obtenues avant la réalisation des travaux. Ceci a eu des impacts majeurs en termes de couts et d'échéancier de réalisation en prolongeant indument l'échéancier de réalisation des travaux.

Bien entendu, plus les informations sur le projet sont nombreuses et consignées, plus il est possible d'en estimer le cout et l'échéancier de réalisation avec précision. L'estimation du cout du projet, à cette étape, permet de prendre des décisions sur la poursuite du projet et sur sa portée.

Estimation du budget du projet à l'étape de l'avant-projet

Le projet a normalement fait l'objet d'une estimation préliminaire lors de son inscription au PTI. Si cette estimation est bien faite, elle devrait donner, de façon générale, un degré de fiabilité des couts estimés de plus ou moins 30 %. Par la suite, lorsque la décision d'aller de l'avant avec le projet est prise, il faut préciser le budget du projet et évaluer si de nouvelles analyses sont nécessaires compte tenu des besoins financiers requis et des risques.

J'ai constaté, encore à ce chapitre, un manque d'encadrement et de directives sur la façon d'estimer le cout d'avant-projet. Les travaux de vérification portant sur les trois projets immobiliers ont révélé que le cout des projets n'avait souvent pas été estimé à cette étape ou estimé de façon très sommaire. Les estimations de couts, effectuées par les gestionnaires de la DGASC, à l'étape de l'avant-projet, se font souvent alors que plusieurs informations sont manquantes, les rendant peu fiables. De l'avis même des gestionnaires rencontrés, les estimations de couts des projets à cette étape n'étaient pas fiables.

La sous-évaluation des couts des projets peut avoir des répercussions significatives en ce sens qu'elle donne un mauvais signal aux autorités municipales qui surestiment la capacité réelle de réaliser des projets. Aussi, si les couts des projets sont mal planifiés et que des dépassements surviennent en cours de réalisation, on peut penser que les couts sont mal contrôlés lors de la réalisation des travaux alors que le problème véritable c'est que le projet a mal été planifié.

3.2.2 La conception du projet

La conception du projet consiste à réaliser les plans et les devis et à faire une estimation plus précise des couts de réalisation des travaux. À l'étape de la conception, les estimations de couts des travaux doivent se situer à environ plus ou moins 10 % du cout des travaux. Pour les projets relatifs aux infrastructures souterraines, de surface et aériennes, ce sont les chargés de projets de la DGASC qui sont responsables de la conception des plans et des devis. Pour deux des trois projets immobiliers que j'ai vérifiés, les plans et devis avaient été réalisés par des ingénieurs de la DGASC. Pour un projet immobilier, la conception des plans et devis avait été confiée à des firmes privées.

J'ai constaté qu'il n'y pas de directives qui encadrent la façon de réaliser les plans et les devis. À la DGASC, chaque chargé de projets a développé des façons de faire et des outils de travail qui leur sont propres mais rien de standard n'est utilisé. Pourtant, cette étape est cruciale et déterminante puisque ces documents serviront à établir ultérieurement la teneur des travaux à réaliser. Aussi, les contrôles sont inexistants. Par exemple, il n'y a pas de processus prévu de validation des plans et des devis et de l'estimation du cout du projet en fonction d'un pourcentage d'avancement de la conception soit à 40 %, 80 % et 100 %. Pourtant, les différentes validations constituent, en quelque sorte, une garantie quant à la fiabilité des documents et de l'estimation des couts.

Les erreurs, omissions ou imprécisions contenus dans ces documents entraineront automatiquement des dépassements de couts lors de la réalisation des travaux. En effet, l'entrepreneur qui réalise les travaux, en estime le cout lors de l'appel d'offres avec les informations dont il dispose et qui sont contenues dans les plans et les devis. Si ces documents sont imprécis, l'entrepreneur peut justifier des couts additionnels lors de la réalisation des travaux en prétextant que ces travaux n'étaient pas prévus au départ. Si ces travaux avaient été prévus, l'entrepreneur en aurait estimé le cout avant d'obtenir le contrat. Or, au moment de la réalisation des travaux, l'entrepreneur n'est plus en concurrence avec les autres soumissionnaires et les négociations sont souvent difficiles. Il en résulte que la ville paiera plus cher pour les mêmes travaux. L'examen des directives de changements d'un des trois projets vérifiés m'a permis de constater qu'il y a eu des dépassements importants de couts qui étaient dus à des erreurs ou à des omissions dans les plans et devis.

Par ailleurs, le choix de confier la réalisation des plans et des devis à du personnel qui œuvre pour la ville ou à des firmes privées n'a pas fait l'objet d'une étude d'opportunité. Or, compte tenu du nombre élevé de projets immobiliers inscrits au PTI, il y aurait peut-

être des gains d'efficience à réaliser pour la ville. En évaluant les opportunités du partage de responsabilités à l'égard de la conception de plans et devis, la ville pourrait profiter de l'expertise de firmes d'architectes et de génie-conseils tout en s'assurant de maintenir une expertise à l'interne. Par ailleurs, mes travaux m'ont permis de constater que, dans un projet vérifié, il y a eu des dépassements de couts importants d'honoraires professionnels requis pour la conception des plans et devis. Dans ces situations, le contrat de services professionnels doit énoncer clairement les situations où le professionnel est imputable de ses erreurs et omissions afin que la ville n'ait pas à en supporter le cout.

À l'égard de l'estimation des couts, j'ai constaté que la ville ne dispose pas d'historique sur les couts des travaux qu'elle a confié aux entrepreneurs. Ceci est une lacune importante. En effet, les données lui permettraient de mieux estimer le cout des travaux à confier aux entrepreneurs. Par ailleurs, en disposant de cette information, la ville pourrait mieux évaluer les différentes soumissions qu'elle reçoit suite aux appels d'offres et juger s'il est économique pour la ville d'adjuger le contrat. En effet, la *Loi sur les cités et villes* permet à la ville de refuser des soumissions jugées abusives et de refaire un appel d'offres.

Depuis peu, la ville a conclu une entente avec une firme d'estimation de couts. Cette façon de faire permet d'obtenir un degré d'assurance plus élevé quant à l'estimation du cout des travaux. L'utilisation d'une banque de couts par la ville lui permettrait de juger de la valeur des estimations fournies par cette firme. Par ailleurs, le recours à cette firme devrait être balisé par des directives.

Bordereau de soumission

Le bordereau de soumission est un document qui fait partie du contrat de l'entrepreneur tout comme les plans et les devis. Il est préparé par les chargés de projets ou par les firmes de génie-conseils qui ont confectionné les plans et les devis. Il contient une description de chacun des éléments, soit les matériaux et les travaux qui seront nécessaires à la réalisation du contrat. Il présente pour chacun de ces éléments les quantités estimées par les chargés de projets ou par les firmes et le prix soumis par l'entrepreneur.

Au moment de l'appel d'offres, chaque soumissionnaire complète le bordereau de soumission en indiquant pour chaque élément le prix soumis. Le montant de la soumission correspond au total du cout de tous les éléments, soit le prix multiplié par les quantités. Pour certains éléments, le prix est sur une base forfaitaire et non unitaire et donc, il n'y a pas de quantités prévues. Les règles d'appels d'offres font en sorte que le contrat est attribué à l'entrepreneur qui présente le prix total soumis le plus bas.

La façon dont le bordereau est constitué peut avoir beaucoup d'impact sur les prix soumis, sur la précision des travaux demandés et sur la surveillance des travaux lors de la réalisation. Or, j'ai constaté qu'il n'y a pas de bordereau de soumission standard à la ville, pas plus qu'il n'y a eu d'orientations concernant la façon dont le bordereau doit être constitué. J'ai constaté que les bordereaux de deux projets immobiliers, touchant des travaux sur les infrastructures, comportaient beaucoup d'éléments à forfait. Les éléments à forfait présentaient des prix élevés et regroupaient en quelque sorte divers travaux sans qu'il soit possible de les préciser. Ces pratiques de gestion laissent une marge de manœuvre importante lors de la réalisation des travaux. En fait, moins il y a de précision sur la nature des travaux à faire et sur les quantités prévues, plus il y a place à interprétation et les contrôles sont plus difficiles à appliquer.

J'ai constaté, sur un bordereau de soumission, un élément forfaitaire, exigé par la ville, de 450 000 $ sans qu'il y ait de description des travaux demandés. Cet élément couvrait des frais dont seul le gestionnaire de projets était au fait. Il est clair que cette pratique est non conforme aux règles de saine gestion et tout à fait inacceptable du point de vue éthique.

Aussi, certains imprévus liés à la nature du sous-sol pourraient figurer au bordereau afin de se faire garantir des prix si de tels imprévus se présentent en cours de réalisation. Cette façon de faire permet de connaitre le prix des travaux offerts par les différents soumissionnaires et de choisir celui qui offre un meilleur prix. Si les imprévus ne se réalisent pas, l'entrepreneur n'est tout simplement pas payé pour ces éléments.

Une réflexion sur les éléments qui doivent figurer au bordereau ainsi que sur l'unité de mesure, par élément, la plus économique pour la ville, soit à forfait ou à l'unité, pourrait faire en sorte d'apporter des modifications au bordereau afin de se faire garantir de meilleurs prix en cours de réalisation. Également, la possibilité de fixer des prix maximums pour différents éléments pour favoriser les contrôles et réduire les possibilités de débalancements de contrats.

3.2.3 La réalisation des travaux

La réalisation des travaux est une étape très importante. C'est à cette étape que l'appel d'offres pour la réalisation des travaux est effectué et que le conseil municipal ou le comité exécutif approuve l'octroi du contrat et le budget du projet.

Il peut être judicieux de réaliser les appels d'offres pour la réalisation des travaux tôt au printemps car c'est le moment où la ville a le plus de chance d'obtenir de bons prix pour la

réalisation des travaux. En effet, les entrepreneurs doivent, au printemps, remplir leur carnet de commandes et sont prêts, en général, à demander des prix moins élevés que si les appels d'offres sont lancés alors que l'été est amorcé. J'ai constaté, lors de ma vérification, qu'il n'y a pas de pratiques de gestion qui favorisent le lancement des appels d'offres le plus tôt possible en saison. Au contraire, les appels d'offres pour deux des projets vérifiés l'ont été en mode urgence en cours de saison et avec des échéanciers de réalisation restreints.

Bien que les rôles et responsabilités des différents intervenants soient très importants, aucune procédure n'a été adoptée afin de les préciser. Il existe, par contre, des contrôles en place pour s'assurer du respect de la qualité des travaux, du suivi des budgets et de l'échéancier. Ces contrôles sont, par contre, déficients à plusieurs égards et mériteraient d'être améliorés.

Le cahier des charges administratives aborde sommairement chacune des étapes de la réalisation des travaux et les responsabilités qui incombent à l'entrepreneur, au chargé de projets et au surveillant de la ville. Le chargé de projets est responsable de suivre les travaux, le budget et l'échéancier de réalisation. Un surveillant de la ville est en permanence sur le chantier. D'après les informations reçues des gestionnaires, un rapport journalier de suivi des travaux est produit. C'est une bonne pratique de gestion. Également le surveillant, avec l'aide d'un employé de la DGASC, effectue un suivi des couts des projets pour certains éléments tels l'aqueduc et la voirie. Toutefois, la façon dont le suivi est exercé, soit avec l'aide d'un fichier Excel, est laborieuse car elle nécessite une double saisie. En effet, le système de suivi n'est pas intégré avec le système de comptabilisation des dépenses de la ville. Rien ne garantit l'intégralité des données.

Par ailleurs, le surveillant de chantier exerce un rôle majeur. Il doit s'assurer que les travaux s'effectuent tel que prévus. Il négocie également avec l'entrepreneur le cout des imprévus. Bien qu'il soit supervisé par un chargé de projets, c'est lui qui effectue une surveillance permanente sur le chantier. Or, il n'y a pas de guide du surveillant qui permettrait d'organiser les pratiques de surveillance notamment les contrôles quantitatifs et qualitatifs, la nature du suivi exercé et sa fréquence, tant par le chargé de projets que par le surveillant ainsi que le contenu et la fréquence des rapports à produire. Le manque de guides et de procédures ne facilite pas le travail du surveillant sur lequel repose le choix d'appliquer les contrôles. Par ailleurs, ce manque d'encadrement n'offre aucune garantie aux gestionnaires que les contrôles ont été exercés adéquatement.

En plus des directives écrites qui devraient préciser la façon dont doit s'effectuer ce suivi, des outils de travail devraient permettre de suivre la réalisation de chacune des étapes.

Des rencontres de direction sur une base régulière devraient permettre de rendre compte de l'état d'avancement des travaux, du budget du projet et de l'échéancier de réalisation. Un suivi doit s'exercer à la ville mais il n'est pas décrit et rien n'assure qu'il s'exerce correctement. Il n'y a aucune trace de ce suivi et aucune procédure ne permet de rendre compte du suivi exercé.

Le financement du projet et le suivi des couts

Le financement des projets immobiliers se fait, la plupart du temps, par règlement d'emprunt. Le montant du règlement d'emprunt pour le projet est utilisé pour enregistrer, dans le système comptable de la ville, la disponibilité budgétaire du projet.

J'ai constaté que cette façon de faire ne permet pas un contrôle rigoureux des couts du projet et laisse place à des marges budgétaires qui peuvent être utilisées à d'autres fins que celles pour lesquelles elles sont prévues. Cette façon de faire crée même un incitatif à utiliser l'ensemble des sommes budgétées peu importe si elles sont liées ou non à la réalisation du projet immobilier.

En effet, le financement du projet est constitué de trois montants dont le premier est le cout des contrats octroyés pour la réalisation des travaux. À cela s'ajoute une provision égale à 25 % du cout des travaux pour les contingences et comprend une réserve pour les services professionnels et techniques ainsi que pour les imprévus. Les services professionnels et techniques représentent le cout pour les services professionnels de firmes externes, si les gestionnaires préfèrent recourir à des firmes externes. Ils peuvent représenter également le cout de la main-d'œuvre interne, soit le cout des salaires et avantages sociaux du personnel de la ville qui travailleront à la conception et à la surveillance des travaux. Elles seront utilisées également pour financer le cout des services professionnels, soit les analyses techniques demandées et les frais de laboratoire pour vérifier la qualité des matériaux. Ces contingences serviront à financer également les imprévus rencontrés lors de la réalisation des travaux. Finalement, un montant de 5 % du cout des travaux est ajouté au règlement d'emprunt pour tenir compte des frais de financement du projet.

J'ai constaté que le montant estimé pour les imprévus ne repose pas sur une analyse spécifique des risques du projet. C'est plutôt un pourcentage qui est appliqué sur chacun des projets peu importe la nature du projet et les risques qu'il génère. Par ailleurs, le montant d'imprévus fait en sorte de dégager une marge de manœuvre financière qui correspond à la différence entre le montant réel d'imprévus et le montant qui a été estimé. Les gestionnaires sont portés à utiliser cette marge de manœuvre qui sera perdue pour eux si elle n'est pas utilisée sur le projet pour lequel elle a été accordée. Les contrôles en place

font en sorte que s'ils ont d'autres projets à gérer, ils peuvent utiliser cette marge de manœuvre pour combler des besoins sur un autre projet. Non seulement, les contrôles ne permettent pas de limiter les contingences au montant réellement encouru, mais encouragent l'utilisation de cette contingence à d'autres fins.

Par ailleurs, les couts de la main-d'œuvre interne ne sont pas toujours imputés aux projets. Il arrive que ces couts ne soient pas imputés afin de dégager une marge de manœuvre budgétaire pour d'autres dépenses. C'est, entre autres, le cas pour le projet Trois-Rivières sur St-Laurent et ce fut le cas pour le projet de modernisation de l'usine d'eau potable.

Quant à la provision pour les frais de financement, elle est réservée au système comptable comme frais de financement sur le projet. Encore là, les frais de financement ne sont pas toujours imputés au projet. Ils peuvent être imputés à d'autres fonds de la ville ce qui permet de dégager une marge de manœuvre qui peut être utilisée à la discrétion des gestionnaires.

Par ailleurs, j'ai constaté que le taux de financement n'est pas revu annuellement. Or, le pourcentage actuel de 5 % ne correspond pas au taux d'emprunt supporté par la ville. Il en résulte que le cout des immobilisations est sur ou sous-évalué puisqu'on fait supporter une charge d'intérêt différente de celle réellement encourue aux projets immobiliers. Enfin, le montant pour la taxe sur les produits et les services (TPS) est inclus dans le budget demandé pour le projet alors que ce montant est remboursé par le gouvernement. Ceci augmente d'autant la marge de manœuvre et crée une disponibilité budgétaire.

Afin de mieux contrôler la disponibilité budgétaire attribuée à chaque projet le Bureau de projets, en collaboration avec la Direction générale adjointe services administratifs, devrait instaurer une nouvelle façon de contrôler les couts et de limiter la disponibilité budgétaire pour la réalisation des travaux au montant réellement octroyé à l'entrepreneur. Par ailleurs, une enveloppe budgétaire devrait être dédiée spécifiquement aux contingences et une autre aux frais de financement. Ces enveloppes budgétaires pourraient être utilisées selon des règles à établir et qui devraient permettre de justifier l'utilisation des sommes prévues selon les besoins spécifiques des projets dans le respect de la politique de délégation de pouvoirs et/ou du règlement sur la gestion des contrats. L'enveloppe budgétaire dédiée aux contingences devrait être gérée par la Direction de l'approvisionnement, comme c'est le cas pour celle concernant les frais de financement qui est gérée par la Direction des finances.

J'ai constaté également qu'il n'y a personne qui soit imputable du respect du budget du projet. Il arrive même que le chargé de projets ne soit pas informé des dépenses qui sont imputées à son projet. En effet, plusieurs cadres en autorité peuvent imputer des dépenses au projet sans que le chargé de projets en soit informé.

Un système de suivi de couts performant devrait permettre le suivi de couts en fonction des différentes étapes du projet. Il devrait intégrer des contrôles de couts par contrat, limiter les disponibilités budgétaires et intégrer les autorisations requises selon les politiques et règlements de la ville.

Le Règlement sur la gestion des contrats de la ville

En 2011, la Ville de Trois-Rivières s'est dotée d'un *Règlement sur la gestion des contrats de la ville* (2011, chapitre 1). Les articles 86 à 99 traitent des modifications apportées au contrat initial et de la gestion des dépassements de couts. Les modifications apportées à un contrat peuvent résulter de conditions de chantier. Les conditions de chantier sont décrites dans le règlement. Les autorisations requises sont explicitées. Ainsi, en fonction de la valeur du contrat, du montant de la modification et du cumul des modifications au contrat, un cadre supérieur, le comité exécutif ou le conseil municipal peuvent être autorisés à approuver la modification.

L'autorisation d'une modification à un contrat (excluant les conditions de chantier) doit être donnée lorsqu'elle est envisagée. Ainsi, le règlement prévoit l'approbation avant que les travaux ne soient exécutés. La gestion des dépassements de couts doit faire l'objet d'une analyse en cernant les causes. Cette analyse doit être déposée au conseil aussitôt que possible. Une annexe doit être complétée pour justifier le dépassement. Je constate que ce règlement met en place un contrôle et une reddition de comptes qui permettent aux élus d'être informés des dépassements et d'en comprendre la nature.

3.2.4 La fermeture du projet

La fermeture d'un projet est une étape importante. C'est à ce moment que la ville procède à l'évaluation des travaux effectués et effectue la réception provisoire des travaux. Elle doit indiquer les travaux qui devront être complétés et vérifier leur exécution avant d'effectuer la réception définitive des travaux. Elle reçoit les plans tels que construits. Il est important que les données soient validées car elles seront intégrées dans les banques de données de la ville. Si les données sont incorrectes cela aura certainement des impacts sur d'autres travaux ultérieurs en compromettant la validité des données utilisées et en générant possiblement des imprévus. En effet, plusieurs imprévus proviennent de données incorrectes concernant les infrastructures de surface et souterraines de la ville.

Il est donc important que chacune des étapes soit effectuée correctement et que les contrôles soient en place afin de s'assurer qu'elles sont effectuées correctement. Encore

là, aucune procédure écrite ne détaille les étapes et aucun contrôle n'est en place pour s'assurer de leur exécution.

Reddition de comptes

La reddition de comptes en regard de la gestion de projets est peu présente. Une reddition de comptes ciblant différents indicateurs de performance s'avère un outil de gestion judicieux et mobilisateur pour l'ensemble des intervenants, que ce soit les gestionnaires de projets, les clients, c'est-à-dire les différentes directions pour lesquelles ces projets sont réalisés, et finalement, les citoyens. Les indicateurs de gestion intégrés dans un tableau de bord facilitent le suivi et devraient permettre de rendre compte :

- des projets figurant au catalogue de projets;
- des budgets des projets;
- des couts des projets;
- du degré d'avancement des projets;
- des prévisions de dépassement et des écarts avec l'échéancier prévu.

Des outils de gestion adaptés tels Microsoft Project devraient supporter la gestion de projets en permettant le suivi des différentes étapes du projet. Ceci inclut la planification des ressources affectées aux projets et le chemin critique de réalisation tenant compte des facteurs des risques.

De plus, dans l'optique d'un processus d'amélioration continue, le *post mortem* devrait inclure et consigner l'information relative à :

- l'évaluation de la qualité des travaux;
    - Avons-nous fait tout ce que nous devions faire?
    - Est-ce que ce qui a été fait était prévu?
- définir ce qui a bien été et ce qui peut être amélioré;
- l'évaluation des consultants, des entrepreneurs et des fournisseurs;
- le suivi des garanties;
- la fermeture des dossiers;
- la mise à jour des différentes bases de données de la ville.

Recommandations :

Je recommande à la Direction générale adjointe services aux citoyens :

- *(13) de se doter d'une politique de gestion de projets qui permettra de décrire les rôles et les responsabilités des différents intervenants pour chacune des étapes de la gestion de projets, les objectifs à rencontrer et les moyens pour y parvenir;*
- *(14) d'instaurer un mode de gestion axé sur les risques qui permettra d'identifier pour chacune des étapes de la gestion de projets, les objectifs à atteindre et de mettre en place les outils de gestion et les contrôles qui permettront de suivre chacune des étapes de la gestion de projets et d'en rendre compte aux différentes instances;*
- *(15) de s'assurer que les contrats de services professionnels énoncent clairement les situations où les erreurs et omissions sont imputables aux firmes de génie-conseils.*

Je recommande à l'équipe du Bureau de projets :

- *(16) de mettre en place des façons de faire permettant de mieux planifier et réaliser les projets immobiliers que ce soit par la constitution d'équipes multidisciplinaires désignées à des projets immobiliers particuliers, lesquelles s'impliqueraient dès les premières phases du projet et auraient la responsabilité de suivre chacune des étapes des projets et d'en rendre compte au Bureau de projets;*
- *(17) d'analyser, après avoir défini les responsabilités, les opportunités pour la ville, de confier en plus grand nombre la confection de plans et devis à des firmes externes et d'instaurer des modes de partage des compétences, de définir les attentes en termes de reddition de comptes et de consigner les informations;*
- *(18) de revoir la façon de comptabiliser et de suivre le budget des projets;*
- *(19) de revoir le suivi des couts et les contrôles internes associés à la comptabilisation des couts, incluant les contrôles relatifs à la surveillance de chantier confiée aux firmes de consultants externes;*
- *(20) d'analyser, en collaboration avec la Direction générale adjointe services administratifs, les différentes enveloppes budgétaires dédiées à la réalisation des projets immobiliers et d'évaluer la pertinence de dégager des enveloppes budgétaires pour les contingences, gérées par la Direction de*

l'approvisionnement, et pour les frais de financement des projets, gérés par la Direction des finances;

- *(21) de mettre en place des contrôles afin que les couts de main-d'œuvre soient imputés aux projets immobiliers lorsque requis;*
- *(22) d'instaurer des tableaux de bord permettant de suivre les projets immobiliers;*
- *(23) de rendre imputables les gestionnaires des responsabilités qui leur sont attribuées et d'obtenir une reddition de comptes sur l'ensemble des responsabilités déléguées.*
- *(24) de revoir la façon dont les bordereaux de soumission sont élaborés et d'analyser les opportunités pour la ville d'apporter des précisions aux bordereaux et de les standardiser, s'il y a lieu;*
- *(25) de se doter d'une banque de données sur les couts des travaux, par éléments du bordereau, et spécifiques au territoire de la ville et, de l'utiliser afin de mieux estimer le cout des travaux avant de procéder aux appels d'offres.*

Commentaires de la Direction générale adjointe services aux citoyens :

13. *Au cours de la première année d'existence du Bureau de projets, nous avons élaboré un processus dans lequel les rôles et responsabilités de chacun des intervenants y sont bien décrits. Nous sommes présentement à réviser ce processus selon les situations vécues au cours des derniers mois. Dès la finalisation de cette mise à jour, nous procéderons à la diffusion de l'information aux usagers répondant ainsi à votre recommandation.*
14. *Au cours de notre première année d'existence, nous avons élaboré une grille de priorisation des projets axée sur deux thématiques, soit les opportunités et les risques. Nous travaillerons au cours de l'élaboration du prochain PTI, à diffuser et à informer les demandeurs et les membres du conseil, des grands critères composant la grille de priorisation notamment, ceux faisant référence aux risques. Lors de notre révision du système de gestion de projets, nous tiendrons compte de votre recommandation de façon à y inclure la gestion du risque tout au long de la réalisation du projet et nous continuerons à réaliser des études préliminaires par la gestion du risque pour nos grands projets comme nous l'avons fait au cours des dernières années.*
15. *Nous partageons votre souci à cet égard, à cet effet nous avons constitué, pendant les derniers mois, une table de travail composée des responsables des Travaux publics et du Génie, des directions de l'Aménagement du territoire et de l'Approvisionnement pour faire le point sur nos relations avec les firmes de génie-conseil. Nous sommes présentement à élaborer et à standardiser nos façons de faire avec ces partenaires privés; de manière à résoudre les problématiques de gestion contractuelle, de définition et de suivi de mandat, d'octroi de contrat, de dépassement de coûts, de travaux et d'honoraires professionnels, d'évaluation de services rendus et de surveillance de travaux. La conclusion de cette grande réflexion devrait atteindre les objectifs visés par cette recommandation.*

Commentaires du Bureau de projets :

16. *Depuis la création du Bureau de projets, un PTI par projet fût élaboré, une planification de projets a été mise en place. De plus, afin d'informer le comité de gouvernance, la gestion des demandes de projets et l'élaboration des chartes de projets furent réalisées. Un an après la création du bureau de projets, nous sommes à réviser nos façons de faire et nous allons tenir compte de cette recommandation en extensionnant ces principes à la gestion de projets.*

17. *Dans l'ordre d'idée exprimée au point 15, nous avons l'intention, à travers cet exercice qui y est décrit, de bien baliser les critères menant à la décision de confier la conception et la surveillance d'un projet à une firme externe, le tout en fonction de la capacité et l'expertise des gens du génie. Les rôles et les responsabilités de chacun des intervenants seront alors également bien définis.*

18. *Un nouveau système informatique pour le suivi des projets est en projet pilote présentement et sera livré en septembre 2013. Cet outil va nous permettre de suivre les projets à partir de la demande jusqu'à l'acceptation finale des travaux incluant une gestion de contrats liée aux projets. Donc, un meilleur suivi budgétaire des projets sera assuré par une mise à jour en temps réel du PTI.*

19. *Des comités spécifiques composés, des gens du génie travaillent présentement à la standardisation de nos méthodes de suivi des chantiers, plus spécifiquement sur le suivi des coûts. Cet exercice devrait déboucher d'ici la prochaine saison de construction à un guide du surveillant qui sera déployé sur nos chantiers qu'ils soient gérés au privé ou en régie.*

20. *En ce qui a trait au financement des projets, il est vrai que nous utilisons un taux de 5% pour calculer le budget réservé aux frais de financement du règlement. Ce taux s'avère effectivement élevé eu égard des besoins réels. Nous suivrons votre recommandation et mettrons en place un processus afin que notre coordonnateur finances se penche sur chaque annexe de règlement pour évaluer le pourcentage précis à retenir et en fonction des taux courants du marché et des conditions particulières de recours ou non au financement temporaire. Précisons cependant que l'enveloppe budgétaire des frais de financement est exclusivement contrôlée par les finances. En effet, le système mécanisé de contrôles budgétaires des règlements d'emprunt rend disponibles les budgets des règlements en excluant les objets de dépenses 800 à 899 soit, spécifiquement les frais de financement. Pour avoir accès à ces sommes, les chargés de projets demandent l'autorisation du service des finances qui réévalue alors dans chaque cas la possibilité ou non de transférer ces fonds.*

    Pour ce qui est de la façon de comptabiliser et de suivre le budget des projets : un outil informatisé de gestion des contrats est en développement actuellement. Nous croyons que cet outil nous permettra de donner suite à votre recommandation.

    De plus, en ce qui a trait aux frais de contingence, nous ne sommes pas confortables avec votre recommandation à l'effet de confier la gestion des contingences à la direction de l'approvisionnement. Nous croyons que le chargé de projet demeure la personne la plus habile pour gérer les contingences. Cela contribue au renforcement de l'imputabilité du projet.

21. *Telle qu'une firme d'ingénierie, le temps travaillé des techniciens, des chargés de projets et des surveillants de chantiers est facturé au projet. Pour tous les projets, un budget est prévu pour les services d'ingénierie. Donc, 100 % du temps travaillé sera imputé aux projets dont le financement existe au 31 décembre de l'année en cours.*

22. *Depuis la création du bureau de projets, des tableaux de bord furent mis en place dont la planification des projets et un rapport mensuel sur l'avancement des projets qui furent utiles pour le suivi de ceux-ci. Durant la prochaine année, nous prévoyons améliorer ces tableaux de bord dans le but de mieux suivre nos projets et d'en assurer la diffusion au comité de gouvernance et au conseil de ville.*

23. *Du point de vue financier, l'outil de gestion de contrat actuellement en développement, reprendra le module de responsabilités budgétaires présentement en usage dans notre système de réquisition. Ce mécanisme permet de limiter aux seules personnes désignées la possibilité de dépenser. De plus, la révision de notre processus de gestion, avec l'aide du capital humain, nous permettra de clarifier grandement le rôle de chacun des intervenants dans un projet faisant en sorte de les responsabiliser vis-à-vis l'aboutissement des projets. Enfin, nous avons l'intention d'exiger qu'un post-mortem soit réalisé pour chacun des projets entrepris par la Ville de Trois-Rivières de façon à procéder à une mise en service conforme aux attentes et aux besoins des demandeurs ainsi que d'en faire ressortir les éléments et les phases de réalisations plus problématiques pour y trouver des solutions à apporter aux prochains.*

24. *Notre comité interne de standardisation a déjà commencé, en collaboration avec la Direction de l'approvisionnement, à travailler sur cet aspect. Les devis seront donc standardisés dès la saison de construction 2014.*

25. *Le système décrit au commentaire numéro 18 nous permettra de cumuler de l'information par les éléments de bordereaux de soumission pour nous permettre de mieux estimer le coût des travaux avant de procéder aux appels d'offres. De plus, nous avons un contrat avec la firme MACOGEP, spécialisée dans le domaine, et nous avons l'intention de baliser le recours à cette firme de façon à l'inclure formellement dans notre processus de gestion de projets.*

3.3 Trois projets immobiliers

Comme je l'ai expliqué dans la section 2, j'ai procédé à la vérification de trois projets immobiliers. J'ai vérifié chacune des phases de la gestion de ces projets. J'ai voulu m'assurer d'abord s'ils avaient été inscrits au PTI avant leur réalisation et à quel montant. J'ai vérifié chacune des phases des projets soit l'avant-projet, la conception, la réalisation et la fermeture.

Lors de ma vérification, j'ai examiné deux projets qui se rapportent à la catégorie programme d'ensemble, soit le projet « Réaménagement d'une partie du boulevard des Forges » dont les couts étaient estimés à 8,3 M$ et le projet « Réfection d'une partie de la rue Thibeau incluant le surfaçage d'une partie de la rue Fafard ». Pour ces deux projets, la conception du projet n'a pas été réalisée adéquatement. Les projets ont été modifiés en cours d'exécution et plusieurs informations n'avaient pas été obtenues avant de démarrer les projets. Cette situation a occasionné des travaux supplémentaires lors de la réalisation du projet. Personne à la ville n'a été en mesure de me dire de combien la ville aurait pu réduire ses couts par une meilleure connaissance du projet au départ.

3.3.1 Projet de réaménagement du boulevard des Forges

Le projet de réaménagement du boulevard des Forges est né du regroupement de trois projets. Un premier projet dont la planification avait débuté en 2006 consistait en la réfection du boulevard des Forges pour la section comprise entre les rues Papineau et du Carmel. Ce projet avait été inscrit au PTI en 2008 à un cout estimé de 2,6 millions de dollars. Un deuxième projet planifié en 2009 consistait à faire la réfection du boulevard des Forges entre le boulevard des Récollets et la rue Père Marquette. Le cout estimé de ce projet était de 2,07 millions de dollars. Finalement, un troisième projet planifié en 2009 au cout de 595 000 $ consistait à paver la chaussée entre les deux sections du boulevard des Forges pour lesquelles des réfections étaient déjà prévues. Au PTI 2009, apparaissent deux projets pour des Forges, soit Papineau à du Carmel et Papineau au pont Lejeune pour un total de 6,6 M$. Un nouveau projet regroupant les trois projets a été créé dont le cout estimé a été de 8,3 millions de dollars. Ce projet global ne se retrouve pas aux PTI.

Aucun des gestionnaires rencontrés ne connaissait les raisons du regroupement des projets devenus soudainement urgents. Il n'y avait pas d'avantages financiers à regrouper les trois projets. Il faut dire qu'en mai 2009 un appel d'offres était déjà lancé pour la réfection du boulevard des Forges pour la section devant l'Université du Québec à Trois-Rivières. Cet appel d'offres a été annulé. Il a fallu refaire la conception du projet de cette partie pour tenir compte du regroupement des trois projets. En juin 2009, un autre appel d'offres a été préparé, mais non lancé, pour la partie de réfection du boulevard des Forges entre la rue Papineau et le boulevard du Carmel. Je constate donc qu'il y a eu une mauvaise planification au départ engendrant de l'inefficience.

Au moment du regroupement des trois projets, des demandes supplémentaires ont été formulées lesquelles engendraient des changements majeurs. En effet, une reconfiguration géométrique du boulevard a été demandée ainsi que l'enfouissement de fils électriques. La signalisation a également été refaite. Aucune demande écrite n'a été formulée et aucun budget n'a été estimé pour ces demandes à ce moment. J'en conclus que la portée et les besoins du projet n'ont pas été définis et recensés correctement au moment de la planification du projet.

Il y a eu des sondages et des études d'avant-projet. L'analyse des conduites d'égout a été effectuée; toutefois, l'état extérieur des conduites n'a pas été examiné. Lors de la réalisation des travaux, des dépassements ont été attribuables à l'état des conduites qui n'avait pas été évalué correctement. Aussi, plusieurs données provenant des bases de données de la ville dataient de plusieurs années et étaient peu fiables. Malgré ce fait, peu d'études ont été réalisées afin de minimiser les imprévus.

La conception a été réalisée par un ingénieur de la ville. D'après les renseignements obtenus, l'ingénieur a travaillé seul et aucune validation des plans et devis n'a été réalisée par un autre intervenant avant de procéder à l'appel d'offres. Les couts estimés n'ont pas été évalués par un autre intervenant ou par une firme spécialisée dans le domaine. Le cout estimé du projet au moment de procéder à l'appel d'offres pour la réalisation des travaux étaient estimée à 8,2 millions de dollars. Le contrat a été octroyé à 5,7 millions de dollars. L'estimation était donc surévaluée de 30 % ce qui est très important d'autant plus que plusieurs éléments n'ont pas été évalués, faute de données pour le faire.

Je constate qu'au moment de la conception plusieurs informations n'étaient pas connues. Ceci a eu un impact majeur et a occasionné plusieurs dépassements de couts lors de la réalisation. Par ailleurs, des demandes auprès d'intervenants tel le MDDEP, les compagnies d'utilités publiques n'ont pas été adressées avant de lancer l'appel d'offres. Ceci a prolongé indument l'échéancier de réalisation du projet et a engendré des dépassements de couts importants. Selon les intervenants rencontrés, ces demandes auraient dues être adressées au moins six à huit mois afin d'obtenir les informations permettant de les inclure aux plans et devis et pour en prévoir les couts. Des dépassements de couts en ont résulté car l'entrepreneur a dû surseoir à ses travaux afin de permettre la réalisation de travaux par des entrepreneurs accrédités par les compagnies d'utilités publiques.

Aussi, les choix technologiques comme, par exemple, le choix des luminaires ont été modifiés en cours de projet, ce qui a occasionné des délais et des dépassements de couts.

Des directives de changement ont été nécessaires dû à une méconnaissance de l'état des infrastructures souterraines lors de la conception. Des études d'avant-projet auraient permis de réduire le montant des dépassements. Toutefois, les gestionnaires rencontrés n'ont pas semblé trouver d'avantages à la réalisation d'études d'avant-projet. Selon eux, les dépassements étaient normaux étant donné qu'on ne connaissait pas l'état des infrastructures.

Des demandes supplémentaires de la part de la ville ont généré des dépassements de couts. Finalement, les imprévus de chantier reliés aux travaux de voirie ont totalisé près de 500 000 $. Le certificat de réception provisoire des ouvrages a été émis en date du 28 septembre 2010 et le certificat de réception définitive des ouvrages, en date du 28 septembre 2011.

3.3.2 Réfection de la rue Thibeau

Le projet initialement inscrit au PTI 2010 au montant de 4,5 M$, comprenait la réfection de la rue Thibeau pour la section comprise entre les rues des Prairies et Fafard. Le projet a été revu pour inclure le resurfaçage de Fafard à Gaston-Hardy après que le MTQ eut avisé qu'il réparait de St-Louis à Gaston-Hardy. Le projet, comme d'autres vérifiés, est devenu prioritaire, et comme pour d'autres projets, le chargé de projets a dû délaisser ses autres projets en cours. Dès lors les besoins ont été définis.

Le budget du projet, établi à l'origine, au montant de 5,08 M$, a été refait pour exclure la TPS et a été révisé à 4,9 M$. Le projet incluait une provision de 25 % pour services professionnels et imprévus et des frais de 5 % de financement. Le contrat principal a été octroyé à un montant de 3,4 M$.

L'information sur la qualité des infrastructures n'était pas disponible à l'interne. La décision d'améliorer les infrastructures et de grossir la conduite d'égout a été prise par le chargé de projets. Les décisions de ce genre ne sont pas encadrées par des directives administratives. La décision en est une personnelle basée sur l'expérience de l'employé.

La conception des plans et devis s'est réalisée à l'interne. À cette époque, avant l'entrée en vigueur du *Règlement sur la gestion des contrats de la ville* (2011, chapitre 1), il était de pratique courante de communiquer les informations des appels d'offres aux intéressés.

En cours de projet, se sont ajoutées des demandes non planifiées, soit : l'ajout d'une section d'un trottoir en pavage (piste cyclable) afin de le prolonger jusqu'à la rue Denis-Roy et d'en augmenter la largeur.

Bien que les fournisseurs d'utilités publiques aient été contactés avant de démarrer le projet, l'information reçue n'était pas complète. Ceci a généré des extras de 45 000 $. Au total, les dépassements de couts pour ce contrat se sont élevés à 130 000 $.

Les dénonciations de contrats sont un aspect administratif de la gestion de projets où il y a certes, place à amélioration. L'information n'est pas consignée tout comme l'information relative aux quittances.

Les outils de suivi ne sont pas en place; il n'y a pas de *post mortem* de projets, ni d'évaluation d'entrepreneur et de qualité de travaux.

3.3.3 Réaménagement caserne incendie no 3 rue Rochefort

Le schéma de couverture de risques de la Ville de Trois-Rivières, dont le déploiement a été annoncé en 2008, prévoit la mise en service de la caserne numéro 3 en janvier 2012, à défaut de quoi, la ville devra assumer des responsabilités supplémentaires.

Le projet consiste à aménager le second étage de l'édifice pour accueillir le personnel de direction et administratif de la sécurité incendie. Il inclut également l'aménagement de la section garage pour recevoir les véhicules d'intervention incendie. Le premier plancher doit aussi être aménagé pour accueillir la division Éthique et développement organisationnel.

Le projet, inscrit au PTI 2008, se chiffrait alors à 800 000 $. Ce montant, au PTI 2010, a été révisé à 1 M$. Finalement le montant inscrit au PTI 2012 s'élevait à 1,4 M$. Le projet devait être terminé à la fin de l'année 2010 afin que la ville respecte ses engagements en termes de couverture de risques. L'échéancier était serré. Toutefois, les délais ont été prolongés.

En 2010, une première estimation des couts du projet est réalisée par un architecte de la division des services techniques responsable du projet.

En mars et avril de l'année 2010, deux appels d'offres sur invitation sont lancés pour requérir les services professionnels d'une firme d'architecte et d'une firme d'ingénierie afin de revoir les devis préparés à l'interne ainsi que l'estimation des couts du projet. Deux contrats de services professionnels ont été octroyés. Un premier concernant les services d'architecte au montant de 54 180 $ et un second pour les services d'ingénierie au montant de 43 908 $.

L'évaluation des couts des travaux déposée par les professionnels, en juillet 2011, et qui a été validée par la ville, fixe le cout des travaux à 1 646 287 $. En septembre 2010, un règlement d'emprunt pour la réalisation du projet est adopté au montant de 1,9 million de dollars dont 1,7 million de dollars pour la réalisation des travaux incluant le mobilier. Outre le cout des travaux et du mobilier, des frais pour les services techniques et les contingences de 131 130 $, équivalent à 10 % du cout des travaux, ont été prévus ainsi que 5 % du cout des travaux pour le financement.

En aout 2011, un contrat est approuvé par le conseil municipal au montant de 1 597 000 $ pour la réalisation des travaux. L'octroi du contrat s'est fait à un cout légèrement moindre que le cout estimé. Il y a eu des dépassements de l'ordre de 13 % du cout du contrat. En effet, des directives de changements, au montant total de 206 223 $, ont été approuvées.

Certaines se rapportaient à des conditions de chantier et révélaient une conception déficiente. Les dépassements prévisibles sont imputables au fait que de l'amiante a été trouvé; suite à l'agrandissement d'une porte, des conduites ont du être déplacées. Aussi, des modifications prévisibles au plancher de béton du garage ont été nécessaires. Par ailleurs, un montant de 14 022 $ était attribuable à des omissions dans les plans et devis.

En mars 2012, des modifications au règlement d'emprunt, pour tenir compte des dépassements de cout anticipés, établissent le montant total du financement du projet à 2 425 000 $. Au montant prévu pour les travaux de 1,7 M$, s'ajoutent des honoraires pour les services professionnels de 205 000 $, des frais de financement de 56 613 $ et des provisions pour les services techniques et les imprévus de 403 925 $.

La réception provisoire des travaux a été prononcée en avril 2012 et la réception définitive des travaux s'est faite en avril 2013.

Une demande d'honoraires supplémentaires a été déposée par la firme d'ingénieurs en février 2012 pour un montant total de 49 088 $. Cette demande est actuellement en évaluation par la ville. Également, une demande d'honoraires supplémentaires a été déposée par la firme d'architectes, en septembre 2012, au montant de 35 600 $. Cette demande est également en évaluation par la ville.

Le contrat de services avec les firmes professionnelles devrait énoncer clairement les situations où le professionnel est imputable de ses erreurs et omissions et que la ville n'a pas à supporter le cout de ces erreurs.

Annexe 1

PROJETS DE VÉRIFICATION

Élaboration et adoption du plan triennal d'immobilisations (PTI)

Objectif

Évaluer dans quelle mesure le PTI dresse un inventaire des projets et des travaux à planifier et à réaliser dans le temps, en fonction des besoins de la communauté et de la capacité de payer des contribuables tout en y indiquant les investissements financiers requis par la ville.

Critères :

- Les projets et les travaux inscrits au PTI tiennent compte des besoins des utilisateurs lesquels ont été recensés, analysés et priorisés en fonction de critères qui tiennent compte des opportunités et des risques ainsi que des orientations de la ville et de la capacité de payer des contribuables.
- Les projets et les travaux inscrits au PTI ont fait l'objet d'une analyse permettant d'en définir avec suffisamment de précision la portée, le cout et l'échéancier de réalisation.
- Une estimation réaliste des travaux en cours inscrits au PTI a été réalisée et elle permet d'évaluer les investissements futurs requis pour mener à terme les projets.
- La capacité de la ville de réaliser les projets est considérée afin que soit présenté au PTI un inventaire réaliste des projets à réaliser.
- La présentation des projets au PTI permet d'apprécier et de comprendre les intentions de la ville sur le plan de ses immobilisations, et aux élus de prendre des décisions éclairées.

Gestion des projets d'immobilisations

Encadrement administratif

Objectif

Évaluer dans quelle mesure la ville a mis en place un encadrement administratif permettant de gérer les projets d'immobilisations de façon économique et efficace.

Critères :

- Les rôles et les responsabilités sont clairement définis et énoncés dans une politique approuvée par les autorités et une structure organisationnelle a été mise en place.
- Des politiques précisent le cadre de fonctionnement, les étapes et les pratiques de gestion de projets pour assurer une saine gestion.
- Des contrôles sont en place et ils permettent d'assurer un suivi des principales étapes du projet et d'apporter des correctifs, s'il y a lieu.
- Des rapports sont produits sur une base périodique aux différents responsables et ils permettent de juger de l'atteinte des résultats.

Planification et gestion des projets

Objectif

Évaluer dans quelle mesure la ville planifie et gère les projets d'immobilisations de façon économique et efficace.

Critères :

- Lors de la conception du projet, la ville prend les moyens lui permettant de disposer d'informations suffisantes afin de définir la portée, le budget et l'échéancier de réalisation de façon réaliste.
- Avant d'aller en appel d'offres pour la conception des plans et devis, la ville a évalué le cout du projet avec suffisamment de précision.
- Lors de la conception des plans et devis, la ville effectue un contrôle lui permettant de justifier le cout du projet soumis par les consultants et d'éliminer le plus possible les imprévus résultant de conditions de chantier, d'imprécisions, d'erreurs ou d'omissions de conception.
- Lors de la réalisation des travaux, la ville effectue un suivi lui permettant de s'assurer que les activités de surveillance du chantier permettent le contrôle de la qualité des travaux, du cout du projet et de l'échéancier de réalisation.
- Lorsque les travaux sont terminés, la ville vérifie si des déficiences subsistent et si oui, s'assure qu'elles sont corrigées; elle obtient les plans tels que construits, les vérifient et met à jour ses bases de données.
- Les projets sont fermés selon les règles de l'art.

Chapitre 7

Suivi des recommandations

INTRODUCTION

Rétrospective

7.1 Le présent chapitre informe le conseil municipal dans quelle mesure les recommandations antérieures sont appliquées. Le conseil prend connaissance des progrès accomplis par les diverses entités et des actions qu'il reste à entreprendre. Le degré d'atteinte des objectifs contribue à l'apport d'une valeur ajoutée de la vérification.

Base des résultats

7.2 Les résultats de mon suivi sont basés sur des déclarations des gestionnaires et le contenu de documents qu'ils m'ont fournis. J'ai analysé les réponses des gestionnaires, actualisé et documenté la situation et réévalué la pertinence de ces recommandations.

Indicateur

7.3 Le pourcentage des recommandations du Bureau du vérificateur général qui ont fait l'objet de mesures correctives concrètes est un indicateur essentiel pour s'assurer que les directions appliquent promptement ses recommandations.

Politique du suivi

7.4 La politique du Bureau du vérificateur général est d'amorcer le suivi des recommandations au cours de l'année qui suit leur parution dans le rapport annuel. Le cycle du suivi des recommandations d'une année donnée s'échelonne généralement sur un horizon n'excédant pas trois ans, sauf dans des circonstances très particulières où certaines recommandations font l'objet d'un suivi pour une ou deux années additionnelles.

RÉSULTATS

Taux d'application

7.5 Globalement, les résultats compilés donnent un taux d'application et de progrès satisfaisants de 92 %; ce qui est très bien.

Illustration **7.6**

Tableau récapitulatif	*Nombre*	*Appliquées en 2008 ou avant*	*Appliquées 2012 ou antérieur*	*Progrès satisfaisants*	*Progrès insatisfaisants*	*Périmées*	*Non appliquées*
VÉRIFICATION FINANCIÈRE ET DE CONFORMITÉ							
Recommandations RA 2002	5	4	-	-	-	1	-
Recommandations RA 2003	11	10	1	-	-	-	-
Recommandations RA 2004	10	9	1	-	-	-	-
Recommandations RA 2005	7	6	1	-	-	-	-
Recommandations RA 2006	8	3	4	-	-	-	1
Recommandations RA 2007	1	-	1	-	-	-	-
Recommandations RA 2008	-	-	-	-	-	-	-
Recommandations RA 2009	8	-	3	4	-	-	1
Recommandations RA 2010	9	-	5	2	-	-	2
Recommandations RA 2011	3	-	1	2	-	-	-
Sous-total	62	32	17	8	-	1	4
VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES							
Approvisionnement 2003	28	21	5	1	-	1	-
Gestion des licences informatiques 2004	11	11	-	-	-	-	-
Plan des mesures d'urgence 2004	7	7	-	-	-	-	-
Gestion de l'évaluation 2005	16	6	6	3	-	-	1
Gestion de la dette 2006	8	-	2	2	1	-	3
Outils de gestion 2008	6	-	2	3	-	-	1
Approvisionnement 2012	9	-	-	9	-	-	-
Sous-total	85	45	15	18	1	1	5
Total	147	77	32	26	1	2	9
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)
Appliquées		52 %	22 %				
Progrès satisfaisants				18 %			
Non appliquées					1 %	1 %	6 %

Chapitre 8

Rapport des activités de la Vérificatrice générale

INTRODUCTION

Période

8.1 Ce rapport couvre les activités du Bureau du Vérificateur général de septembre 2012 à aout 2013.

Reddition de comptes

8.2 La reddition de comptes est une valeur de gestion que je privilégie particulièrement. Elle permet de rendre compte de mes activités et de la façon dont j'assume ma fonction, en tant que Vérificatrice générale, en lien avec les responsabilités qui me sont conférées par la Loi.

RÔLE ET CHAMPS DE COMPÉTENCE

Organismes vérifiés

8.3 La vérificatrice générale doit effectuer la vérification des comptes et affaires de la ville et de toute personne morale qui fait partie du périmètre comptable de la municipalité ou dont elle ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration ou détient plus de 50 % des parts ou actions votantes en circulation. Cette vérification comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de conformité et la vérification d'optimisation des ressources (ou vérification de gestion).

Autres organismes

8.4 La vérificatrice générale peut procéder également à la vérification des comptes ou des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la ville ou une de ses personnes morales, relativement à son utilisation. Elle peut enfin procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la ville ou d'une de ses personnes morales lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.

OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Objectifs

8.5 Afin de m'acquitter de mes responsabilités, je me suis donnée les objectifs généraux suivants, que je poursuivrai tout au long de mon terme :

- rencontrer adéquatement les obligations légales et professionnelles de la fonction;
- utiliser les ressources mises à ma disposition de façon économique, efficace et efficiente;
- inciter la ville à adopter les principes d'une saine gouvernance dans la gestion des fonds publics;
- inciter la ville à produire, pour la prise de décisions, une information complète et pertinente;
- être à l'affut de toutes occasions conduisant à une utilisation plus efficace et efficiente des fonds publics.

PARTAGE DES CONNAISSANCES OU D'EXPERTISES

Processus

8.6 L'apprentissage continu est pour moi une valeur importante et le partage des connaissances s'inscrit dans ce processus. Ainsi, je favoriserai :

- la coordination de mes travaux de vérification avec ceux des vérificateurs externes de la ville;
- l'échange avec les vérificateurs généraux des autres villes pour bénéficier de l'expertise de chacun et partager les expériences de travail;
- être membre active au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.

DESCRIPTION ET EXÉCUTION DES TRAVAUX

Rapports d'audit

8.7 Les travaux de vérification financière ont mené à l'émission de rapports de l'auditeur et ont été réalisés en conformité avec les normes de l'Institut canadien des comptables agréés.

Organismes audités

8.8 Voici les organismes qui ont été audités par la Vérificatrice générale :

- Corporation de développement culturel de Trois-Rivières;
- Innovation et développement économique de Trois-Rivières;
- Société de transport de Trois-Rivières;
- Corporation de l'Amphithéâtre de Trois-Rivières inc.;
- Fondation Trois-Rivières pour un développement durable;
- Ville de Trois-Rivières.

Rencontres avec les CA

8.9 La Vérificatrice générale a rencontré tous les conseils d'administration afin de déposer son rapport sur les états financiers. Un mémoire de recommandations a été remis à la direction de certains organismes; se référer au Chapitre 3 « *Vérification financière – Organismes municipaux* ».

Éléments de vérification

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

- taux global de taxation;
- suivi des procès-verbaux des différentes instances;
- conformité aux statuts et règlements des organismes municipaux;
- conformité à la loi;
- dépenses de recherche et de secrétariat;
- traitement des élus.

RESSOURCES HUMAINES

Collaboratrice

8.11 Je suis secondée dans mon travail par madame Louise Tellier, secrétaire de direction. Son implication encore plus grande dans les travaux de vérification d'optimisation des ressources dépasse l'objectif de 10 % annuellement de mon plan stratégique. De plus, sa compétence et son efficacité, ainsi que sa connaissance approfondie des dossiers, font d'elle une ressource importante.

Autres ressources

8.12 À cette ressource, s'ajoutent les firmes et personnes suivantes qui ont conseillé et assisté la vérificatrice générale dans ses différents travaux :

Conseiller

- M. Arthur Roberge, Consultant et conseiller en gestion et vérification intégrée
- Me Yvon Duplessis, Avocat
- Me Julie Chenette, CHENETTE BOUTIQUE DE LITIGE INC.
- Mme Lynda Anne-Marie Boisvert, CPA, CA, directrice juricomptable Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l.
- Mme Céline Gaulin, CPA, CA consultante

Mandataire

- Mallette SENCRL
- Morin Cadieux SENC
- Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2011-2013

8.13 Voici les grandes lignes qui composent ma planification stratégique :

Assister les élus dans leur fonction de contrôle

Accroitre la transparence de l'administration municipale envers le conseil et la population en favorisant la reddition de comptes. Répondre aux attentes du conseil municipal par des missions à valeur ajoutée axées sur les enjeux actuels.

Contribuer à la saine gestion de l'administration municipale

Promouvoir une saine administration des fonds publics et la responsabilisation de leur utilisation. Implanter graduellement des travaux de vérification de gestion avec des solutions novatrices, économiques et efficaces. Réaliser un travail de qualité et fournir des rapports de qualité répondant aux exigences. Contribuer, de façon constructive et significative à l'amélioration de la qualité de la gestion de la ville.

Améliorer nos pratiques de façon continue

Contribuer à créer une valeur ajoutée. Bien identifier et évaluer les risques importants. Élaborer des solutions économiques et efficientes. Favoriser le développement des connaissances et des compétences par la formation continue et en lien avec les partenaires.

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

Mission À l'intérieur des ressources financières allouées, fournir aux citoyens et aux élus, de façon objective et indépendante, une opinion sur la gestion des affaires municipales en vue d'en accroitre la qualité.

Vision Faire de la fonction de Vérificatrice générale une composante à valeur ajoutée incontournable dans l'amélioration continue de la performance administrative de la Ville de Trois-Rivières.

Valeurs

- L'indépendance, l'objectivité et le respect : les assises.
- La transparence, la rigueur, le courage manageurial et l'apprentissage continu : les engagements.
- L'intégrité et la persévérance : les forces.

Client Le conseil municipal de la Ville de Trois-Rivières.

Partenaires

- Les vérificateurs généraux municipaux du Québec.
- Les organismes de normalisation en vérification, en comptabilité et en gestion.
- Les cabinets de comptables professionnels agréés et consultants.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2011-2013

1 Assister les élus dans leur fonction de contrôle.

Orientation

Axe d'intervention

1.1 Vérification financière - Pour une prise de décision éclairée

Objectifs	Indicateurs	Cibles
Rencontrer les obligations légales et professionnelles de la fonction en rassurant les élus quant à la fidélité des états financiers et du respect des principes comptables généralement reconnus	Vérification financière de la ville - Rapport	1 rapport d'audit
	Vérification financière des organismes municipaux - Rapports	100 % annuellement
	Suivi É/Fs organismes subventionnés	100 % annuellement

Axe d'intervention

1.2 Vérification de conformité règlementaire

Objectifs	Indicateurs	Cibles
Rassurer les élus quant au respect des lois et règlements	Taux global de taxation	1 rapport par année
	Suivi des procès-verbaux - Conseil municipal / Comité exécutif	100 % annuellement
	Traitement des élus	1 rapport par année
	Frais recherche et secrétariat	1 rapport par année

2 Contribuer à la saine gestion de l'administration publique.

Orientation

Axe d'intervention

2.1 Des travaux à valeur ajoutée

Objectifs	Indicateurs	Cibles
Inciter la ville à adopter les principes d'une saine gouvernance pour la gestion des fonds publics	Réaliser des travaux de vérification d'optimisation des ressources ayant des enjeux importants pour l'administration municipale	1 rapport par année

Axe d'intervention

2.2 L'influence des travaux de la Vérificatrice générale

Objectifs	Indicateurs	Cibles
Favoriser l'application des recommandations formulées aux entités par la VG	% des recommandations donnant lieu à des progrès satisfaisants	50 % annuellement
	% des plans d'action reçus des entités suite à la vérification	100 % annuellement

3 Ressources humaines

Orientation

Axe d'intervention

3.1 L'optimisation des compétences

Objectifs	Indicateurs	Cibles
Soutenir le développement des compétences professionnelles	Moyenne du nombre de jours de formation par personne	VG = 8 jours
		Secrétaire = 4 jours
Renforcer la mobilisation du personnel par l'enrichissement de tâches	Heures d'assistance de la secrétaire dans les travaux de VOR	Croissance annuelle de 10 %

4 L'amélioration continue

Orientation

Axe d'intervention

4.1 Des travaux de qualité

Objectifs	Indicateurs	Cibles
Mettre en place le Manuel d'assurance qualité (MAQ) personnalisé pour la fonction de VG	Élaborer MAQ	Complété et appliqué en 2013
Actualisation de la planification stratégique	Révision annuelle	100 %

TABLEAU DE BORD DU BVG

Présentation

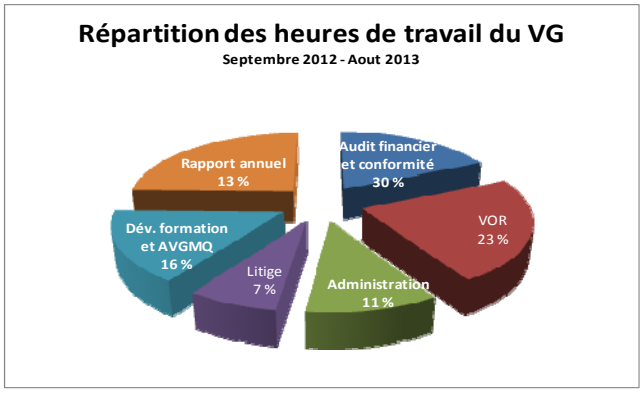
8.14 Voici le tableau de bord du Bureau de la Vérificatrice générale créé en fonction des six axes d'intervention définis par quatre grandes orientations. Les objectifs et les cibles y sont bien illustrés ainsi que les résultats pour les années visées. 2012 indique l'année financière des travaux effectués au cours de l'année 2013.

8.15

Objectif	Cible	Résultat	2010	2011	2012	2013
Vérification financière						
Ville	1 rapport	1	✓	✓	✓	---
Organismes 107.7	7 rapports	5	✓	✓	✓	---
Organismes 107.9	12 examens	12	✓	✓	✓	---
Vérification de conformité						
Taux global de taxation	1 rapport	1	✓	✓	✓	---
Traitement des élus	1 rapport	1	✓	✗	✓	---
Frais de recherche et de secrétariat	1 rapport	1	✓	✗	✓	---
Procès-verbaux	100 %	100 %	✓	✓	✓	!
Vérification d'optimisation des ressources						
Nombre de rapports	2 rapports	2	✗	✓	✓	---
Faire le suivi des recommandations	1 par 3 ans	1	✗	✗	✓	---
Ressources humaines						
Jours de formation vérificatrice générale	8 jours	9	✓	✓	✓	---
Jours de formation secrétaire	4 jours	12	✓	✓	✓	---
Heures d'assistance dans les travaux de VOR	> 10 %	> 10 %	✗	!	✓	---
Amélioration continue						
Élaborer Manuel assurance qualité	Complété et appliqué en 2013	70 %	!	!	!	---
Révision annuelle planification stratégique	100 %	100 %	!	!	✓	---

Légende

- ✓ Réalisé
- ! En cours de réalisation
- ✗ Non réalisé
- --- Sans objet



VÉRIFICATION DES COMPTES DU BVG

8.16

Rapport des auditeurs indépendants

MALLETTE

Mallette
SENCRL
Comptables professionnels agréés

200-25 rue des Forges
CP 1356
Trois-Rivières QC G9A 5L2

Téléphone **819 379-0133**
Télécopieur 819 379-4207
Courriel info.trois-rivieres@mallette.ca

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Aux membres du conseil
Ville de Trois-Rivières,

Nous avons effectué l'audit de l'état des crédits et des dépenses du bureau du vérificateur général de la **VILLE DE TROIS-RIVIÈRES** (ci-après état des crédits et des dépenses) de l'exercice terminé le 31 décembre 2012, inclus dans les états financiers de la Ville de Trois-Rivières de l'exercice terminé à cette date. Cet état des crédits et des dépenses a été préparé par la direction afin de satisfaire à l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19).

Responsabilité de la direction

La direction est responsable de la préparation de l'état des crédits et des dépenses pour satisfaire à l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19) ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre l'établissement d'informations exemptes d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

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

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

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT (suite)

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

Opinion

À notre avis, l'état des crédits et des dépenses donne, dans tous ses aspects significatifs, une image fidèle des crédits d'un montant de 369 139 $ et des dépenses d'un montant de 367 985 $ du bureau du vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012 conformément à l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19).

Mallette s.e.n.c.r.l.[1]

Mallette S.E.N.C.R.L.
Société de comptables professionnels agréés

Trois-Rivières, Canada
Le 14 mai 2013

[1] CPA auditeur, CA, permis de comptabilité publique n° A111750

MALLETTE

BUREAU DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE
ÉTAT DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2012

8.17

Crédits budgétaires

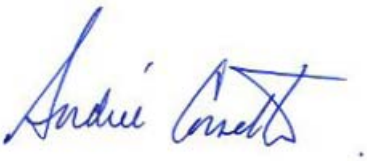
BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
ÉTAT DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2012

	Crédits 2012 adoptés	Crédits 2012 modifiés	Dépenses 2012	Dépenses 2011
Rémunération	198 717	198 717	199 411	185 169
Contribution de l'employeur	48 580	48 580	52 159	38 444
Transport et communication	4 050	4 050	5 619	8 486
Services professionnels et administratifs	37 654	91 354	80 203	61 997
Location, entretien et réparation	18 400	18 400	22 383	16 708
Biens et non durables	6 400	6 400	4 415	9 517
Biens durables	-	-	-	-
Répartition de dépenses: assurance et formation	1 638	1 638	3 795	4 219
	315 439	**369 139**	**367 985**	**324 540**

Déclaration

8.18 Je déclare que les informations contenues dans ce rapport correspondent à la situation telle qu'elle se présentait le 21 mai 2013.

La Vérificatrice générale,



Andrée Cossette, CPA auditrice, CA

AC/lt

Annexe « A »

Loi sur les cités et villes

IV.1. — *Vérificateur général*

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

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.

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.
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.

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.

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

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur 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 $;
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 $.

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.

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.

107.7. Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :
1° de la municipalité;
2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :
a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration;
c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation.

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.

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

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :
1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

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

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 $ doit transmettre au vérificateur général une copie :
1° des états financiers annuels de cette personne morale;
2° de son rapport sur ces états;
3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

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

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

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.

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.

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.

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.

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.

107.13. Au plus tard le 31 aout de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au maire, pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception, un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner concernant, notamment :

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

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire ou au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil ou du conseil d'administration, selon le cas, avant la transmission de son rapport annuel. Le maire ou le président du conseil d'administration doit déposer le rapport à son conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

Lorsque le vérificateur général transmet un rapport au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, il doit également en transmettre une copie au maire de la municipalité pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

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.

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

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

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

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.

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.

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

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

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

Sauf 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.

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.

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

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

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

V. — Vérificateur externe

108. Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au plus trois exercices financiers, sauf dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus où le vérificateur externe doit être nommé pour trois exercices financiers. À la fin de son mandat, le vérificateur externe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.
Le greffier doit, si le vérificateur externe nommé pour un exercice n'est pas celui qui a été en fonction pour l'exercice précédent, indiquer au ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire le nom du nouveau vérificateur externe le plus tôt possible après la nomination de ce dernier.

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.

108.2. Sous réserve de l'article 108.2.1, le vérificateur externe doit vérifier, pour l'exercice pour lequel il a été nommé, les états financiers, l'état établissant le taux global de taxation et tout autre document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de

l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec.*

Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans son rapport, il déclare, entre autres, si :
1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date;
2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (LRQ, c. F-2.1).

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, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.
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.

108.3. Le vérificateur externe doit transmettre au trésorier le rapport prévu à l'article 108.2 ou, selon le cas, celui prévu au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 108.2.1.
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.

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

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.

108.4.2. Le vérificateur général doit mettre à la disposition du vérificateur externe tous les livres, états et autres documents qu'il a préparés ou utilisés au cours de la vérification prévue à l'article 107.7 et que le vérificateur externe juge nécessaires à l'exécution de son mandat.

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.

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

113. Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.
Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil. …

Annexe « B »

Comité de vérification

RÉSOLUTION C-2003-721

Constitution du « Comité de vérification »

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

IL EST PROPOSÉ PAR : M. Fernand Lajoie

APPUYÉ PAR : Mme Françoise H. Viens

ET RÉSOLU :

Que la Ville de Trois-Rivières :

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

1.- ORGANISATION

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

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

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

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

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

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

La secrétaire du vérificateur général agit comme secrétaire du Comité.

2.- RÉUNIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le vote se prend à main levée.

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

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

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

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

3.- FONCTIONS ET POUVOIRS

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

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

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

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

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

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

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

2° prend connaissance :

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

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

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

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

5° analyse le rapport du vérificateur externe;

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

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

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

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

1° procéder à des consultations;

2° solliciter des opinions;

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

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

23. Le Comité peut pourvoir à sa régie interne.

ADOPTÉE À L'UNANIMITÉ

L'emploi de la nouvelle orthographe
n'est pas obligatoire, mais recommandé.

Ce rapport en tient compte.
Voici quelques utilisations dans ce rapport :

Ancienne graphie	Nouvelle graphie
accroître	accroitre
affût	affut
ambiguïté	ambigüité
août	aout
apparaît	apparait
auto-contrôle	autocontrôle
bien-être	bienêtre
bien-fondé	bienfondé
connaître	connaitre
coût	cout
dûment	dument
entraîner	entrainer
événement	évènement
île	ile
indûment	indument
maîtrise	maitrise
renouvellement	renouvèlement
réglementaire	règlementaire
réglementation	règlementation
surcroît	surcroit
sûrement	surement

Photo

Michel Brière

Conception

Louise Tellier

Ville de Trois-Rivières – Aout 2013

Trois-Rivières...
une force
nouvelle

Bureau de la Vérificatrice générale
1350, rue Royale, bureau 1103
Trois-Rivières (Québec) G9A 4J4
☎ (819) 372-4643
(819) 374-6892
verificateurgeneral@v3r.net