

*Rapport annuel
de la Vérificatrice générale
de la Ville de Trois-Rivières
2014*



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



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

Le 2 septembre 2015

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 2014

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, 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 2014.

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

Veillez 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. AUDIT D'ÉTATS FINANCIERS – VILLE DE TROIS-RIVIÈRES	13
3. AUDIT D'ÉTATS FINANCIERS – ORGANISMES MUNICIPAUX	21
• Comité organisateur des fêtes du 375 ^e anniversaire de Trois-Rivières inc.	24
• Corporation de l'Amphithéâtre de Trois-Rivières inc. (Corporation des Événements inc.)	25
• Corporation de développement culturel de Trois-Rivières	28
• Corporation pour le développement de l'île Saint-Quentin	32
- Mandat spécial	33
• Fondation Trois-Rivières pour un développement durable	43
• Innovation et développement économique de Trois-Rivières	45
- Mandat spécial	49
• Société de transport de Trois-Rivières	61
4. AUDIT D'ÉTATS FINANCIERS – AUTRES ORGANISMES	65
5. VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ	71
6. VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES	75
6.1 Gestion des transactions immobilières	77
6.2 Déneigement	97
6.3 Contrôles généraux informatiques	107
7. SUIVI DES RECOMMANDATIONS	123
7.1 Recommandations formulées depuis 2002	125
7.2 Rapport de suivi des recommandations formulées dans le rapport annuel 2011 de la VOR Processus d'acquisition de biens et de services (Approvisionnement)	129
8. RAPPORT DES ACTIVITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE	139
ANNEXE A DISPOSITIONS DE LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES	151
ANNEXE B COMITÉ DE VÉRIFICATION	159



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) telles que définies par l'Ordre des comptables professionnels agréés du Canada. 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* (RLRQ, chapitre C-19), 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 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 cinquième rapport annuel à titre de Vérificatrice générale.



Chapitre 1

Mot de la Vérificatrice générale



- Préambule* 1.1 Cette partie de mon rapport annuel permet d'exprimer mon point de vue sur différents sujets touchant la gestion de la ville et de mettre en lumière des constatations d'ordre général dégagées par mes travaux de vérification.
- Propos* 1.2 Cette année, mes propos porteront sur la nécessité d'avoir des règles d'éthique et de déontologie qui prémunissent la ville et ses organismes paramunicipaux de tout comportement déviant de la part de ses employés et de ses dirigeants. Je traiterai également de la nécessité pour la ville de se comporter en bon propriétaire en suivant rigoureusement l'application des clauses contractuelles de ses contrats de toute sorte. Par la suite, j'émettrai des commentaires sur la planification et le suivi des investissements effectués par la ville. Je terminerai en commentant brièvement la réingénierie que la ville s'est imposée en 2014, émettrai quelques commentaires sur la reddition de comptes des organismes paramunicipaux, rappellerai de nouveau les devoirs de ma fonction ainsi que la façon dont j'assume mes responsabilités et ferai état des dénonciations que je reçois en vertu du chapitre 1 des règlements de 2011 portant sur la gestion des contrats de la ville.
- Examen* 1.3 J'ai examiné de façon approfondie, avec l'aide d'un spécialiste, les dispositions relatives à l'éthique et aux conflits d'intérêts ayant cours à Innovation et Développement Économique Trois-Rivières (IDÉTR). J'ai constaté que ces dispositions étaient incomplètes et méritent d'être révisées. Elles ne tiennent pas compte de toutes les situations, réelles, apparentes, potentielles ou éventuelles qui, par leur nature ou leur valeur, pourraient compromettre l'exécution objective des fonctions d'un administrateur ou d'un officier de la corporation.
- Impartialité* 1.4 Entre 2008 et 2014, IDÉTR a consenti des prêts et des subventions totalisant plus de 420 000 \$ à des entreprises directement liées à des administrateurs ou des officiers de la corporation. Bien que ces prêts et subventions aient été accordés dans le respect des règles de divulgation en vigueur, il n'en demeure pas moins que ces transactions peuvent mettre en cause la nécessaire impartialité des administrateurs ou des officiers.
- Apparentés* 1.5 Selon le code d'éthique et de déontologie applicable aux employés de IDÉTR, une personne est en conflit d'intérêts vis-à-vis une entreprise dont elle est liée seulement si elle détient, directement ou indirectement, 75 % ou plus des actions comportant droit de vote. Ce pourcentage élevé place la personne apparentée en position de contrôle de l'entreprise. Une étude comparative des règles d'éthique et de conflits d'intérêts applicables à des organismes comparables établit à un maximum de 20 % la partie du capital-actions que peut détenir une personne apparentée. À mon avis, ce pourcentage définit mieux la notion d'indépendance d'une personne apparentée.



Recommandation 1.6 *Il serait approprié pour la ville de revoir l'ensemble des règles d'éthique et de déontologie applicables aux organismes du périmètre comptable pour mieux définir la notion de personne apparentée et de ramener, s'il y a lieu, à un maximum de 20 % la part que peut détenir une personne apparentée dans le capital-actions d'une entreprise.*

Rapport 1.7 Le chapitre 3 de mon rapport annuel fait état de cet examen des règles d'éthique et des pratiques de saine gouvernance que j'ai effectué au cours de la dernière année.

INVESTISSEMENTS ET TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES

Clauses contractuelles 1.8 La vérification d'optimisation des ressources que j'ai effectuée sur les transactions immobilières a révélé que la ville n'agit pas toujours en bon gestionnaire et ne s'assure pas du respect des clauses contractuelles. Elle n'exerce pas toujours à son avantage les différentes options prévues dans ses contrats de vente d'immeubles. Elle ne reprend pas possession de terrains même si des clauses contractuelles n'ont pas été respectées par les acheteurs. Également, j'avais noté, dans d'autres travaux de vérification, que la ville n'utilisait pas toujours les garanties offertes par les fournisseurs lorsqu'elles étaient applicables.

Recommandation 1.9 *Il importe que la ville manifeste tous ses droits envers les tiers avec qui elle transige de façon à se comporter comme tout bon propriétaire désireux de préserver ses intérêts et ses biens. Pour ce faire, elle devrait rendre imputables les gestionnaires concernés et exiger d'eux une reddition de comptes appropriée.*

Investissements 1.10 Afin d'accélérer son développement résidentiel, commercial et industriel, la ville investit, depuis quelques années, des dizaines de millions de dollars dans différents projets de grande envergure. Qu'il suffise de mentionner Trois-Rivières sur le Saint-Laurent, le développement du District 55 et les nouveaux espaces industriels dans les parcs des Hautes-Forges et du Carrefour 40-55. Ces investissements engagent financièrement la ville pour de nombreuses années et il importe, comme j'avais mentionné dans mon dernier rapport, que les revenus de taxation attendus permettent un retour raisonnable sur les investissements consentis.

Suivi 1.11 Il ne m'appartient pas de me prononcer sur la pertinence de tels investissements, cette prérogative relevant du conseil municipal. Il me revient cependant de m'interroger sur le suivi qui leur est accordé et sur l'actualisation des données contenues dans les différents rapports supportant ces décisions d'investissements.



Revenus 1.12 Les revenus de taxation tirés de ces grands projets d'investissement furent, pour l'année 2014, largement inférieurs à ceux prévus dans les études de rentabilité. Il en est de même pour les couts de réalisation de ces projets qui ont, dans certains cas, augmenté considérablement.

Recommandation 1.13 *Il importe de revoir les données à l'appui de ces investissements et de réviser les études de rentabilité afin de les adapter aux conditions actuelles. Cette révision permettrait, entre autres, de mieux estimer les revenus futurs de la ville et la rentabilité des investissements réalisés et les retombées économiques attendues. Elle devrait inclure également une vue d'ensemble des investissements effectués et les impacts de la concurrence des projets les uns par rapport aux autres.*

Rentabilité 1.14 La confection des budgets est l'un des gestes les plus importants que les élus ont à faire au cours de l'année. C'est un grand moment de démocratie municipale et un geste capital pour la gouvernance de la ville. Ce serait également une occasion privilégiée d'informer les élus et la population sur la rentabilité économique et sociale des investissements effectués par la ville.

ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET PÉRIMÈTRE COMPTABLE

Économie et réduction 1.15 Au cours des années 2014 et 2015, la ville a revu l'ensemble de son organisation administrative afin d'optimiser les ressources qu'elle utilise pour produire ses biens et services. Cet exercice visait à rendre plus économique, plus efficient et plus efficace l'ensemble de ses opérations. Selon la direction générale, il en est résulté, pour l'année 2015, une diminution de 24 postes permanents, soit une économie budgétée de plus de 1,7 M\$ et une réduction des couts de système de 600 000 \$.

Recommandation 1.16 *Je félicite la ville de cette initiative qui lui permet d'en obtenir plus pour son argent. Je lui recommande d'imposer la même discipline à ses organismes paramunicipaux qui utilisent une partie importante de son budget. Nul doute qu'il pourrait en résulter des économies importantes.*

Organismes du périmètre comptable 1.17 D'ailleurs, l'an dernier je faisais ressortir l'importance des sommes accordées aux organismes du périmètre comptable et des autres organismes subventionnés. Le peu de reddition de comptes fait aux élus en la matière ne dégage pas le conseil municipal de sa responsabilité de s'assurer de la qualité de la gestion des fonds publics qui leur sont consacrés. Pour l'année 2014, les organismes du périmètre comptable ont reçu 14,7 M\$ alors que les organismes bénéficiant de subventions de 100 000 \$ et plus, ont reçu 4,4 M\$. Ces sommes excluent les dépenses d'investissement et les autres frais assumés par la ville et non comptabilisés à titre de subvention.



Exploitation amphithéâtre 1.18 Au-delà de ces sommes, la ville, en 2015, a confié la gestion et l'exploitation de l'amphithéâtre à la Corporation des Évènements inc. (anciennement connue sous le nom de la Corporation de l'Amphithéâtre inc.). Elle s'est engagée avec la corporation par protocole d'entente pour une durée de cinq (5) ans, débutant le 1^{er} janvier 2015 et se terminant le 31 décembre 2019, pour l'exploitation de l'amphithéâtre pour une somme pouvant atteindre 5,6 M\$.

Tableau cumulatif 1.19

Protocole d'entente	2015	2015-2019 (cumulatif 5 ans)
Démarrage des opérations	1 000 000	1 000 000
Spectacle d'ouverture	350 000	350 000
Frais annuels de gestion	510 000	2 550 000
Frais crédit – acquisition mobilier, équipements scéniques, nettoyage, entretien, sécurité, instruments, outillage et accessoires	150 000	1 650 000 (maximum 300 000 \$/an)

Surplus 1.20 Par cette entente, la ville autorise la corporation à conserver ses surplus et à l'inverse pourra décider de verser à la corporation, sur présentation des états financiers audités, des frais de gestion supplémentaires équivalant à l'écart entre les revenus et les dépenses, après que la corporation y ait affecté ses surplus accumulés, s'il y a lieu.

COLLABORATION – RÉACTIONS ET POINTS DE VUE

Collaboration 1.21 En terminant, je souligne, de façon générale, la collaboration que je reçois des différents services administratifs dans la réalisation de mes travaux de vérification.

Réactions 1.22 Afin de produire des rapports de vérification les plus précis et les plus utiles possible, je sou mets aux directeurs de services mes observations afin d'obtenir leur réaction sur les propos qu'ils contiennent et les recommandations qui les accompagnent. Le cas échéant, j'apporte les corrections que je juge nécessaires.

Points de vue 1.23 Afin de mieux informer les lecteurs de mon rapport annuel, je demande aux gestionnaires de me faire parvenir leurs commentaires sur les sections qui les concernent et je les publie. C'est là pour eux la meilleure occasion d'y apporter leur point de vue et toutes les nuances qu'il juge nécessaires.



GESTION CONTRACTUELLE

Dénonciations 1.24 Enfin, je souligne de nouveau que le chapitre 1 des règlements de 2011 sur la gestion des contrats de la ville répond à un objectif de transparence et de saine gestion des fonds publics à l'égard des citoyens et des contribuables de la ville qui peuvent soumettre à la Vérificatrice générale toute situation dont ils ont connaissance et qui semble contrevénir au présent règlement. Ces derniers utilisent cette prérogative que leur confère ce règlement et depuis sa mise en application, j'ai reçu des dénonciations que je traite dans la mesure de mes moyens et des ressources qui me sont allouées.

Conclusions 1.25 Les conclusions, suite au travail de vérification, qui soulèvent des possibilités de fraude ou d'inconduite sont soumises aux autorités compétentes, incluant l'UPAC, le bureau des plaintes du MAMOT, les autorités policières ou l'administration municipale incluant la direction des ressources humaines.

1.26 Les dossiers analysés se répartissent comme suit :

	2011	2012	2013	2014	2015	Total	En cours	Fermé	Transféré
Fraude, corruption, abus de confiance, détournement, vols	1		3	2		6		1	5
Contravention aux lois, règlements et politiques			3	2	1	6	1	4	1
Éthique et conflit d'intérêts		1				1			1
Autres				1		1		1	
TOTAL	1	1	6	5	1	14	1	6	7



Chapitre 2

Audit d'états financiers Ville de Trois-Rivières



RAPPORT SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE

Audit 2014 2.1 L'audit des états financiers consolidés de la Ville de Trois-Rivières, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014, a été réalisé conjointement avec l'auditeur externe nommé par le conseil municipal.

Rapport 2.2 Un rapport avec réserve a été produit, le 28 avril 2015, par la Vérificatrice générale et par l'auditeur externe.

Norme révisée 2.3 Une version révisée de la norme portant sur la comptabilisation des paiements de transfert est entrée en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} avril 2012.

Comptabilisation 2.4 La direction, sur recommandation du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT), n'a pas comptabilisé à l'état consolidé de la situation financière les paiements de transfert à recevoir du gouvernement du Québec pour les années futures. Ces montants sont relatifs à différents programmes d'aide concernant la construction d'immobilisations et d'autres charges pour lesquels les travaux ont été réalisés ou les charges constatées, mais dont les transferts en vertu des programmes d'aide sont versés par le gouvernement de façon pluriannuelle.

Dérogation 2.5 Cette méthode comptable constitue une dérogation à la nouvelle norme comptable canadienne pour le secteur public qui prévoit la comptabilisation des paiements de transfert à titre de revenus pour le bénéficiaire lorsqu'ils sont autorisés par le gouvernement cédant à la suite de l'exercice de son pouvoir habilitant et que le bénéficiaire a satisfait aux critères d'admissibilité.

Incidences 2.6 Les incidences de la comptabilisation actuelle sur les états financiers consolidés au 31 décembre 2014 sont les suivantes :

	Surévaluation/ (Sous-évaluation) millions \$ <u>2014</u>
État consolidé de la situation financière	
Débiteurs et Actifs financiers	(42)
Dettes nettes et Excédent (déficit) accumulé	(42)
État consolidé des résultats	
Transferts et Revenus	(1)
Excédent de l'exercice	(1)
Excédent (déficit) accumulé à la fin de l'exercice	(42)

*Extrait
Rapport d'audit
28 avril 2015* 2.7 À mon avis, à l'exception des incidences des problèmes décrits ci-dessus, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Ville de Trois-



Rivières au 31 décembre 2014, ainsi que des résultats de ses activités, de la variation des actifs financiers nets (sa dette nette) et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Principe **2.8** La nouvelle norme maintient le principe qu'un paiement de transfert doit être constaté à titre de revenu ou de charge lorsqu'il est autorisé et que les critères d'admissibilité sont atteints. Elle précise cependant le critère d'autorisation pour le bénéficiaire en le mettant en lien avec l'autorisation du côté du cédant, d'où la divergence d'interprétation. Je considère que les représentants des gouvernements sont habilités à négocier et à conclure des ententes valides et que, par conséquent, l'autorisation d'un paiement de transfert survient lorsqu'un représentant habilité signe une entente et informe par écrit le bénéficiaire de sa décision d'effectuer un transfert. Ces faits établissent, selon moi, qu'il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus.

Interprétation des VGM **2.9** Il est à noter que cette interprétation est partagée par chacun des vérificateurs généraux municipaux des neuf autres grandes villes du Québec, par le vérificateur général du Québec ainsi que par différentes firmes comptables.

Normes **2.10** 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, des politiques et procédures qu'elle considère comme nécessaires 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.



INFORMATIONS FINANCIÈRES

Représentations graphiques

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

2.12

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

Un nouveau sommet est atteint; la ville dégage un excédent fiscal de 14 M\$, ce qui porte le cumulatif des excédents de fonctionnement non affecté à 16 M\$; les excédents de fonctionnement affectés et les réserves, quant à elles, s'élèvent à 20 M\$.

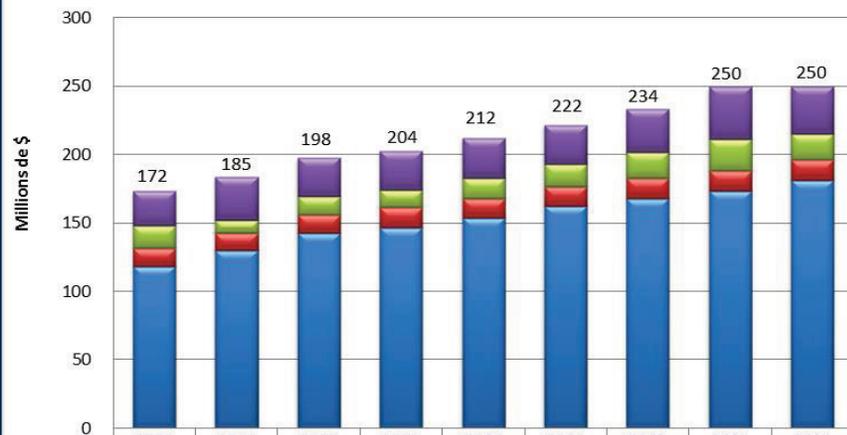


	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Autres activités financières	20	25	24	24	29	26	30	42	36
Dépenses de fonctionnement	147	149	165	173	172	183	197	204	200
Revenus	172	185	198	204	212	222	234	250	250
Excédent fiscal	5	11	9	7	11	13	7	4	14

2.13

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

La croissance annuelle moyenne des revenus de taxes est de 6,7 % et comprend les revenus liés aux augmentations générales du taux de taxation et les revenus liés à la croissance de la richesse foncière. Les revenus de fonctionnement 2014 sont supérieurs de 13 M\$ par rapport aux revenus budgétés (3,7 M\$ mutations, 5,1 M\$ subventions pyrrothite, 2,3 M\$ taxes)



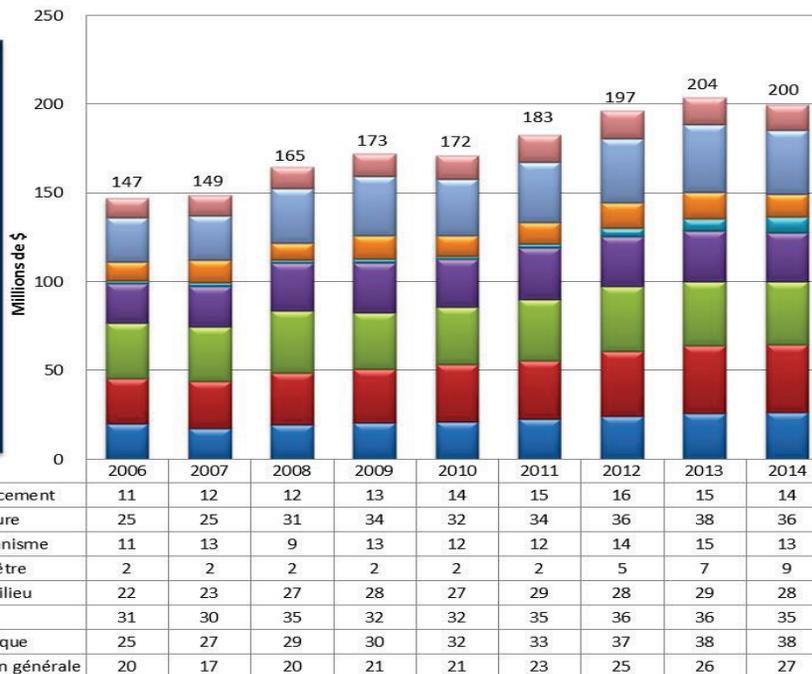
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Autres revenus	25	32	28	29	29	29	32	38	35
Transferts	16	10	14	13	15	16	19	23	19
Paiements tenant lieu de taxes	13	13	14	15	14	15	15	15	15
Revenus taxes	118	130	142	147	154	162	168	174	181

2.14

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

La réduction des dépenses de 2014 versus 2013 de 4 M\$ mérite d'être soulignée.

- La nouvelle loi sur les régimes de retraite génère un écart favorable de 2 M\$.
- Le coût des dépenses d'élections de 2013 crée un écart favorable de 1M\$
- La perte de 1,6 M\$ comptabilisée en 2013 à titre de réduction de la valeur comptable des terrains destinés à la revente expliquent une partie de ces écarts.



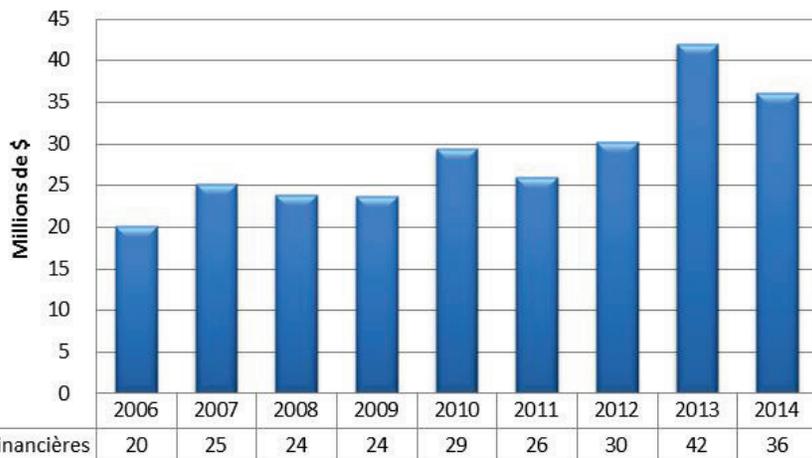
Les dépenses croissent en moyenne de 4,5 % annuellement.

La sécurité publique et les loisirs et culture sont les éléments qui contribuent le plus à cette hausse.

2.15

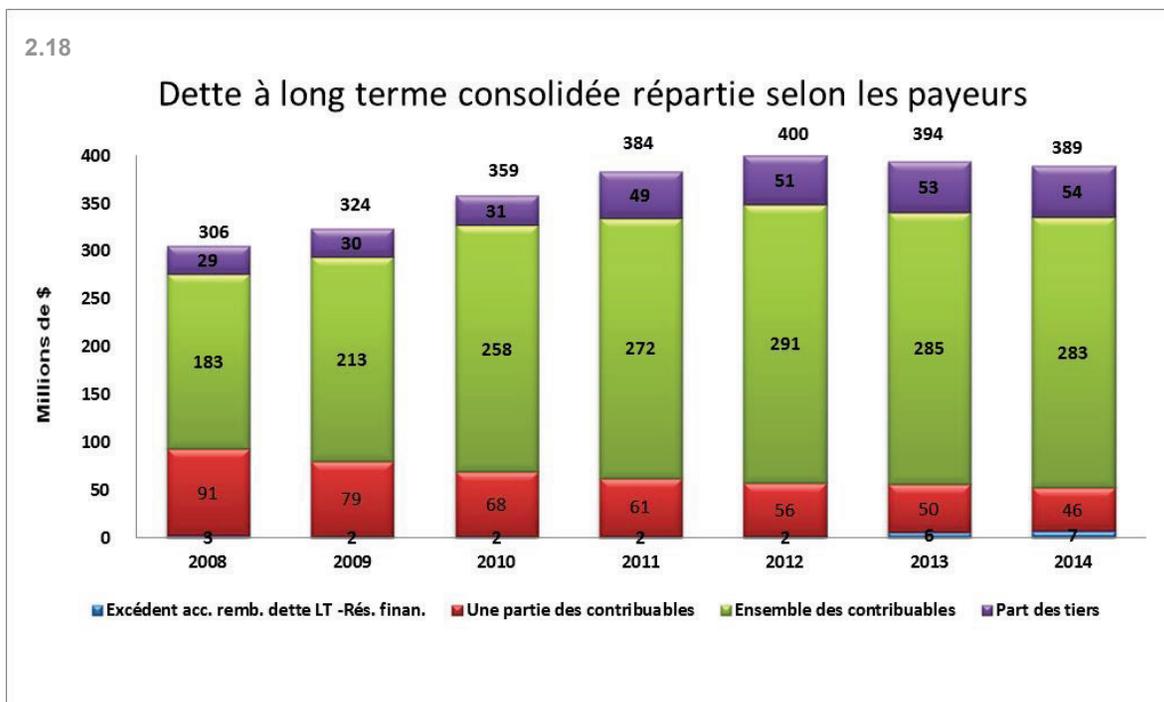
Ville de Trois-Rivières Autres activités financières (non consolidées) - Fins fiscales

Ce poste correspond principalement au remboursement en capital de la dette à long terme.



Dettes à long terme **2.16** Pour présenter l'évolution de la dette, j'ai choisi d'utiliser la dette consolidée à long terme telle que présentée à la page S37 de l'état financier, laquelle correspond à l'ensemble des obligations que la ville et ses organismes ont contracté et pour lesquelles elles sont engagées.

Croissance **2.17** La partie de la dette assumée par l'ensemble des contribuables est passée de 183 M\$ en 2008 pour atteindre un sommet de 291 M\$ en 2012. De 2008 à 2012, la croissance annuelle moyenne de la dette était de 27 M\$. Pour une deuxième année, la dette à l'ensemble connaît une diminution. En 2014, il s'agit d'un montant de 2 M\$ tandis qu'en 2013, il était de 6 M\$.



Engagements **2.19** En vertu de divers contrats, la ville s'est engagée pour les années futures pour une somme globale de 142 M\$. Ces engagements sont en lien principalement avec ses activités de fonctionnement, soit le déneigement de rues, la cueillette, le transport et l'enfouissement des ordures et des matières recyclables, les installations sportives, la gestion d'événements et autres.

Subventions **2.20** De plus, la ville a adopté par résolution le versement de subventions à différents organismes pour un montant total de 69 M\$ payable pour les années futures, s'étalant de 2015 à 2040. De ce montant, 55 M\$ est relatif à un projet avec la Commission scolaire du Chemin-du-Roy non réalisé à ce jour et pour lequel la ville n'a toujours pas modifié son entente pour exclure ce volet (phase V).



Cautions **2.21** Par ailleurs, la ville cautionne et garantit des montants à différents organismes pour une somme maximale pouvant atteindre 12 M\$. Il est donc impossible d'évaluer les déboursés nets que la ville pourrait devoir payer en cas de défaut de ces organismes.

Poursuites **2.22** La ville fait face à diverses poursuites totalisant 4,8 M\$. Il est impossible d'évaluer le dénouement de ces litiges et les montants que la ville pourrait, le cas échéant, devoir verser.

Réclamations **2.23** La ville a également reçu des réclamations pour une somme de 7,9 M\$ de fournisseurs en lien avec des contrats octroyés pour la construction de l'amphithéâtre et pour lesquels aucune procédure légale n'a été entreprise. Il est impossible d'évaluer le dénouement et les montants que la ville pourrait devoir verser.

Régimes de retraite **2.24** Le 5 décembre 2014, le gouvernement du Québec a sanctionné *la Loi favorisant la santé financière et la pérennité des régimes de retraite à prestations déterminées du secteur municipal* (RLRQ, c. 15) (ci-après la « Loi »). La Loi vise la restructuration des régimes de retraite et vient distinguer les modalités d'application relativement au service accumulé avant le 1^{er} janvier 2014 et le service qui s'accumule à compter de cette date. Une évaluation actuarielle au 31 décembre 2013 est requise par la Loi pour tous les régimes visés.

Impact **2.25** L'impact de cette loi sur les états financiers a pour effet de diminuer les dépenses de l'exercice courant de 2 M\$.



Chapitre 3

Audit d'états financiers Organismes municipaux



Audit 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* (RLRQ, chapitre C-19) et, de ce fait, doivent faire l'objet d'un audit par la Vérificatrice générale.

Organismes paramunicipaux 3.2 Ces entités sont :

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

Firmes comptables 3.3 Les firmes suivantes m'assistent pour l'audit des états financiers :

- Deloitte s.e.n.c.r.l./s.r.l.
- MALLETT S.E.N.C.R.L.
- Morin Cadieux SENC

3.4 À ces organismes, 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.

REDDITION DE COMPTES

Contrôle et subventions 3.5 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.

Normes comptables 3.6 Les audits ont été effectués 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 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 3.7 Ma responsabilité, à titre d'auditrice, consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. Pour ce faire, je dois obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives.

Procédures 3.8 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. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraude ou d'erreurs.





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

- Constitution et mandat* **3.9** L'organisme, rattaché à la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire, a été constitué en mai 2006 comme compagnie sans but lucratif (Partie III de la *Loi sur les compagnies*, RLRQ, chapitre C-38). Il a été créé pour réaliser des activités de célébration et de commémoration du 375^e anniversaire de fondation de Trois-Rivières, lesquelles ont pris fin en 2009.
- Conseil d'administration* **3.10** Le conseil d'administration se compose de treize membres nommés par le conseil municipal, dont deux sont des élus municipaux. Pour l'année 2014, la Ville de Trois-Rivières n'a pas procédé à la nomination de ses membres.
- Exercice 2014* **3.11** Les derniers états financiers sont en date du 31 décembre 2010. Aucuns états financiers n'ont été produits pour les exercices terminés les 31 décembre 2011, 31 décembre 2012, 31 décembre 2013 et 31 décembre 2014. La corporation n'a pas de ressources pour produire des états financiers, défendre ses intérêts et pourvoir à ses obligations.
- Sommes dues* **3.12** Rappelons que les sommes dues à une employée et trois fournisseurs demeurent impayées.





**CORPORATION DES
ÉVÈNEMENTS
DE TROIS-RIVIÈRES**

CORPORATION DE L'AMPHITHÉÂTRE DE TROIS-RIVIÈRES INC.

Constitution **3.13** L'organisme a été constitué le 21 juillet 2009 en vertu de la Partie III de la *Loi sur les sociétés du Québec* et a débuté ses activités en janvier 2010. Le 25 mars 2015, un changement de nom a été enregistré et l'organisme est maintenant connu sous le nom de Corporation des Événements de Trois-Rivières inc.

Mandat **3.14** L'organisme est une corporation paramunicipale rattachée à la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire et à qui la Ville de Trois-Rivières a confié la gestion de l'amphithéâtre Cogeco de Trois-Rivières et des programmes de diffusion s'y rattachant. Il est également responsable du Bureau des événements dont les principales activités sont la mise en place d'un club de presse, la tenue d'un calendrier des événements, la réalisation du programme d'animation de la rue des Forges et du programme de bonification des événements. Également, la corporation assure la gestion des activités Les nuits polaires et Les saveurs d'automne.

Conseil d'administration **3.15** Le conseil d'administration se compose de neuf membres nommés par le conseil municipal, dont deux sont des élus municipaux.

Informations financières **3.16** Les actifs nets au 31 décembre 2014 sont de 104 127 \$.

3.17 Les revenus pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014 sont de 1,8 M\$ en hausse de 592 224 \$ par rapport à l'année précédente. Cette hausse est principalement composée des opérations non monétaires et des apports reçus sous forme de services qui se chiffrent à 367 250 \$ et aux revenus liés à l'activité « Les saveurs d'automne » qui sont de l'ordre de 160 302 \$.

3.18 Les opérations non monétaires et les apports reçus sous forme de services correspondent aux échanges en publicité et commandites pour un montant de 321 126 \$, aux services reçus pour du travail de bénévoles d'une valeur de 17 678 \$ et des services de la Ville de Trois-Rivières de 28 446 \$. Ces derniers services comprennent le loyer offert gratuitement de même que l'utilisation d'un véhicule de la ville par le directeur général de la corporation.

3.19 À la date du dépôt des états financiers, le 27 avril 2015, les engagements et les obligations contractuelles de l'organisme s'élevaient à 10,3 M\$. La ville cautionne l'organisme pour un montant de 1,2 M\$.

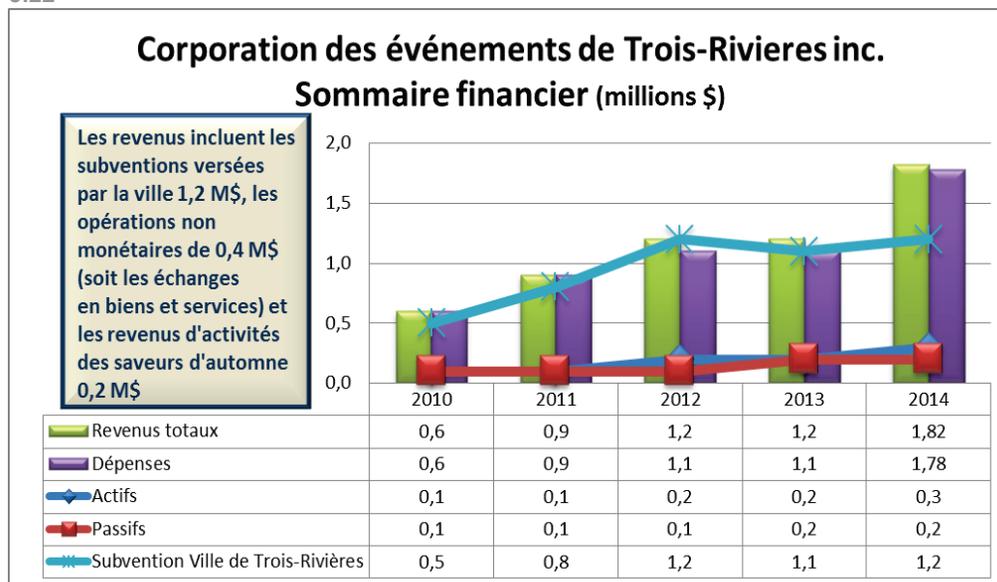


Subventions **3.20** La Ville de Trois-Rivières contribue au financement de l'organisme par le versement de subventions et d'honoraires qui se chiffrent pour l'année 2014 à 1,2 M\$. L'organisme a terminé l'année 2014 avec un surplus de 44 688 \$.

Extrait Rapport d'audit **3.21** J'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 27 avril 2015 :

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 2014, 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 **3.22**



Recommandations **3.23** L'audit a révélé des faiblesses à l'égard de la gouvernance et plus particulièrement au niveau de la gestion des ententes à long terme et des recommandations ont été adressées en ce sens au conseil d'administration.

Constatation **3.24** Tout comme l'an passé, plusieurs éléments des ententes à long terme ou des lettres d'intention conclues par la corporation sont imprécis et exposent l'organisme à des risques qui peuvent être importants. Les termes définitifs des ententes et leurs incidences financières ne sont pas toujours définis ou n'ont pas fait l'objet d'une résolution du conseil d'administration, ce qui augmente le risque pour la corporation qu'elles se concluent différemment. J'ai recommandé de procéder à la signature des contrats, à la définition de l'ensemble des termes et conditions et à l'acceptation par le conseil d'administration de ceux-ci.



Constatation **3.25** J'ai constaté que l'entente exclusive de services, signée le 22 janvier 2014 pour des services-conseils de planification et pour la réalisation de partenariats stratégiques axés sur la recherche de commanditaires, prévoit le paiement de commissions sur les montants de ventes conclues. Cette entente a fait l'objet d'un amendement le 9 septembre 2014 et prévoit un mandat supplémentaire pour développer un plan de vente pour les 3 500 sièges et pour les loges de l'amphithéâtre moyennant une rétribution basée elle aussi sur les ventes. Se sont également ajoutés à cette entente, les services d'un conseiller spécial aux communications pour une période de douze (12) mois. L'analyse initiale des besoins, à la base de cette entente, était insuffisante et ne couvrait pas l'ensemble des services requis. La corporation ne s'est pas assurée d'une compétitivité des fournisseurs pour l'ensemble des besoins et il n'est pas possible de déterminer si l'entente s'est effectuée aux meilleures conditions. J'ai recommandé, avant d'aller en appel d'offres ou en demande de soumissions, que les besoins soient clairement définis et que le cadre de gouvernance des ententes soit précisé.





CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT CULTUREL DE TROIS-RIVIÈRES

Constitution **3.26** Constitué en corporation en mai 1997, l'organisme, rattaché à la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire, 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 **3.27** 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.

Conseil d'administration **3.28** 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.

Extrait Rapport d'audit **3.29** J'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 26 mars 2015 :

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 2014, 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.

Situation financière **3.30** Au 31 décembre 2014, les actifs et les passifs s'élèvent à 4,9 M\$ comparativement à 5,1 M\$ qu'ils étaient au 31 décembre 2013. Le protocole d'entente avec la ville prévoit que si la corporation est déficitaire, la ville verse, sur autorisation du conseil municipal, des frais de gestion supplémentaires équivalents à l'écart entre les revenus et les dépenses, après que la corporation y ait affecté ses surplus accumulés. Par contre, si elle dégage un surplus, la ville permet à la corporation de conserver ses surplus d'opérations annuels jusqu'à concurrence de 75 000 \$ et ses surplus accumulés jusqu'à concurrence de 150 000 \$. Aux états financiers, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014, l'excédent dégagé a permis la comptabilisation d'une somme de 142 526 \$ à verser à la Ville de Trois-Rivières.

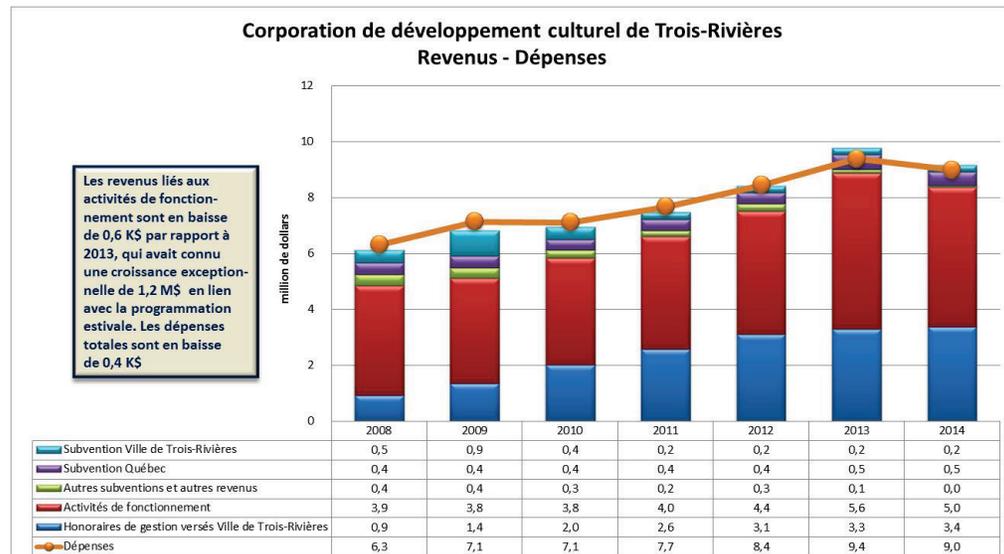


3.31 En 2013, l'organisme s'est porté acquéreur de l'église St.James et s'est engagé à effectuer le projet « Mise en valeur et occupation de l'église St.James et de son presbytère » dont le budget estimatif prévu est de 3 283 630 \$. Ce budget est financé par divers organismes, dont le ministère de la Culture et des Communications du Québec, pour un montant de 2 562 700 \$ et par la Ville de Trois-Rivières pour un montant de 720 930 \$. Au 31 décembre 2014, les engagements auprès de divers fournisseurs en lien avec le projet étaient de 2,6 M\$.

Cautionnement 3.32 La ville se porte garante des affaires de la corporation pour un montant de 78 000 \$. La contribution de la ville s'élève à 3,6 M\$. Par ailleurs, la ville fournit gratuitement les locaux nécessaires aux activités administratives et assume les dépenses d'électricité, de combustible et de réparation dans les bâtiments occupés par l'organisme, mais dont la ville est propriétaire. En raison de la complexité à déterminer une juste valeur des apports reçus à titre gratuit, ceux-ci ne sont pas constatés dans les états financiers.

Résultats 3.33 En 2013, la corporation avait connu une croissance du total de ses revenus de 1,2 M\$ par rapport à 2012. En 2014, ces revenus ont diminué de 0,7 K\$ par rapport à 2013. Les revenus liés à la programmation estivale constituent le principal écart. Les dépenses associées à ces opérations sont également en baisse. Les activités muséales ont, quant à elles, connu par rapport à 2013 une croissance de revenus de 42 %, ce qui représente une somme de 105 000 \$. Toutefois, ces revenus demeurent nettement inférieurs aux coûts d'opération des activités muséales. L'année 2014 a marqué l'ouverture de la Maison Rocheleau (anciennement connue sous le nom de Maison des Jésuites).

Illustration 3.34



GP3R **3.35** L'an dernier, j'ai porté une attention particulière aux contrôles internes entourant l'entente de services liant l'organisme et le Grand Prix de Trois-Rivières (GP3R). Par cette entente, la Corporation de développement culturel gère la vente de billets pour le GP3R. J'avais recommandé la revue des contrôles internes entourant cette entente et j'ai également discuté avec la firme comptable, qui audite le GP3R, de la pertinence de mettre en place certains contrôles pour le GP3R en vue d'assurer l'intégralité des revenus que ce soit par l'implantation de lecteurs de code barres ou la récupération et la conciliation des billets à l'entrée et ceci en complément aux contrôles exercés par la Corporation de développement culturel. La recommandation a partiellement été réalisée et je l'ai reconduite.

Gouvernance **3.36** En lien avec la gouvernance, j'ai recommandé des compléments d'information aux procès-verbaux.

Règlement régie interne des administrateurs **3.37** Un règlement de régie interne encadre certaines activités du conseil d'administration. À la section 13 du règlement de régie interne, il est fait mention qu'un administrateur ne peut être « partie » à un contrat avec la corporation où il en retire un « bénéfice direct ». La mention de bénéfice direct n'est pas définie. Par ailleurs, aucune demande annuelle de conformité n'est exigée. Également, ce règlement ne couvre pas l'ensemble des éléments que pourrait comprendre un code d'éthique et de déontologie à l'intention des membres du conseil d'administration. En conséquence, il n'est donc pas possible de valider la conformité de ce règlement étant donné qu'il n'est pas suffisamment précis et qu'aucune demande annuelle de conformité n'est exigée.

Recommandation **3.38** J'ai recommandé la mise en place d'un code d'éthique et de déontologie pour les membres du conseil d'administration. Tout comme le CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE DES EMPLOYÉ(E)S, il préciserait et encadrerait mieux la notion de « bénéfice direct ». Il ferait mention de différents éléments et leur valeur qui pourraient éventuellement être source de conflits d'intérêts, ex : nature des faveurs, services, cadeaux. Également, je recommande d'exiger une déclaration annuelle écrite de conformité de la part des personnes concernées par ce code. La direction s'est dite en accord et verra à élaborer un Code d'éthique particulier pour les membres du conseil d'administration.

Code d'éthique des employés **3.39** La corporation a mis en place une politique intitulée « CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE DES EMPLOYÉ(E)S ». Cependant, aucune déclaration annuelle de conformité n'est exigée de la part des personnes concernées par cette politique. Il est donc impossible de valider la conformité à cette politique.



- Recommandation* **3.40** J'ai recommandé d'exiger une déclaration annuelle écrite de conformité de la part des personnes concernées par cette politique. La direction est d'accord et une déclaration annuelle sera demandée aux employés dès cette année.
- Contrôle interne* **3.41** En lien avec le contrôle interne, j'ai constaté que la responsabilité de la gestion, du suivi et de la comptabilisation des opérations liées aux fonds de change repose sur une seule personne. En conséquence, il n'y a pas de séparation de tâches adéquate. La gestion du fonds de change est importante en raison des risques associés à la simplicité d'utilisation et à la facilité d'accès à cet argent comptant.
- Recommandation* **3.42** J'ai recommandé que la conciliation de caisse soit mensuellement approuvée par une personne différente de celle qui la prépare.
- État des résultats par activités* **3.43** La corporation gère différents types d'activités. J'ai recommandé que soit revue la présentation de l'état des résultats afin que les différentes activités de spectacles, muséales, salles d'exposition et autres soient inscrites distinctement pour refléter les résultats spécifiques.



CORPORATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÎLE ST-QUENTIN

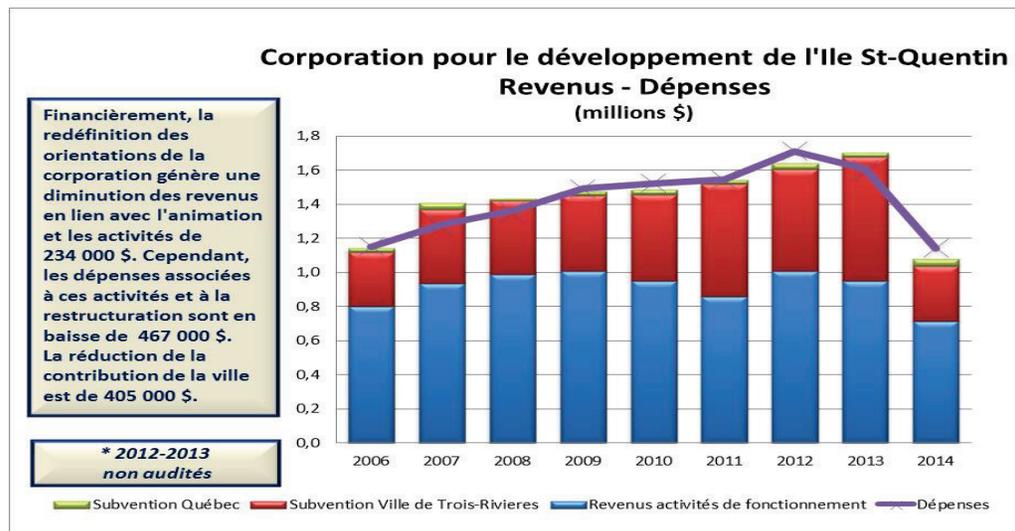
Constitution et mandat 3.44 Constitué en vertu de la partie III de la *Loi sur les compagnies du Québec* en février 1982, l'organisme, rattaché à la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire, coordonne les services et les activités offerts à la clientèle. Il a la responsabilité de la réalisation des aménagements à être effectués sur l'île Saint-Quentin appartenant à la Ville de Trois-Rivières.

Conseil d'administration 3.45 Le conseil d'administration se compose de onze membres nommés par le conseil municipal, dont quatre sont des élus municipaux.

Rapport occasionnel 3.46 Le 27 mai 2015, le conseil d'administration a approuvé les états financiers pour les exercices clos les 31 décembre 2011, 2012, 2013 et 2014. J'ai présenté un rapport au conseil d'administration faisant état du suivi de l'application des recommandations émises dans le rapport occasionnel qui avait été présenté le 27 février 2013 et de nouvelles recommandations ont été émises. Un plan d'action est attendu pour l'automne. Ce rapport est présenté intégralement ci-dessous.

Restructuration 3.47 Je constate que des changements importants se sont réalisés pour le bénéfice de la corporation, mais également que beaucoup reste à faire. Le tout, à mon avis, progresse positivement.

Illustration 3.48





RAPPORT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

TABLE DES MATIÈRES

Contexte	33
Recommandations formulées en 2013 et suivi	34
États financiers 2011, 2012, 2013 et 2014	37
Nouvelles recommandations.....	38
Annexe 1	42

CONTEXTE

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

Les constatations relevées et les recommandations qui en découlent méritaient d'être portées à l'attention du conseil d'administration de la Corporation pour le développement de l'île St-Quentin. Elles ont été présentées dans un rapport occasionnel daté du 27 février 2013 et soumis au conseil d'administration à cette date.

Dans le cadre de l'audit annuel des états financiers de la Corporation pour le développement de l'île St-Quentin (ISQ), pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, des irrégularités ont été constatées notamment dans les comptes de taxes à payer, des ajustements dans les inventaires pour niveler les marges bénéficiaires en manipulant le cout des marchandises vendues, des ajustements non justifiés aux conciliations bancaires de même que dans les comptes fournisseurs et des comptes clients à recevoir surélevés ont amené les recommandations ci-dessous.

J'ai effectué le suivi de ces recommandations en date du 27 mai 2015.



RECOMMANDATIONS FORMULÉES LE 27 FÉVRIER 2013
SUIVI EN DATE DU 27 MAI 2015

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 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 approprié s'implique et soutienne l'organisme pour s'assurer que le personnel administratif de la Corporation pour le développement de l'île St-Quentin possède les qualifications requises pour assumer leurs tâches et les responsabilités qui en découlent.*

27 mai 2015 **Statut : En cours**

La ville a délégué, par l'entremise de la direction des loisirs et des services communautaires, du personnel et des ressources pour supporter l'organisme. L'organisme a restructuré la gouvernance et la structure de fonctionnement, ce qui a généré des économies importantes dans le fonctionnement et a permis, en 2014, à la ville de réduire sa contribution financière de 405 000 \$ par rapport à 2013 (300 000 \$ de moins par rapport à la moyenne des 4 années précédentes).

Contribution Ville de Trois-Rivières par année :

- 2014 = 323 763 \$
- 2013 = 728 754 \$
- 2012 = 594 018 \$
- 2011 = 660 840 \$
- 2010 = 505 803 \$

2. Contrôle interne

Recommandation 2013-02 *Je recommande que les contrôles internes de la Corporation pour le développement de l'île 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)*

27 mai 2015 **Statut : Non réalisée**



3. Reddition de comptes

<i>Recommandation 2013-03</i>	<i>Je recommande que la Corporation pour le développement de l'île St-Quentin mette en place les outils de gestion permettant une reddition de comptes efficace.</i>
27 mai 2015	Statut : Non réalisée

<i>Recommandation 2013-04</i>	<i>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'île St-Quentin.</i>
27 mai 2015	Statut : Non réalisée

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.

<i>Recommandation 2013-05</i>	<i>J'ai recommandé à la Corporation pour le développement de l'île St-Quentin, le 19 décembre 2012, de faire les démarches de déclaration volontaire auprès des ministères concernés.</i>
27 mai 2015	Statut : Réalisée
	Le 20 juin 2014, le ministère a statué et a accepté la déclaration volontaire relativement aux taxes impayées pour les années 2009, 2010 et 2011. Les taxes impayées pour ces années s'élevaient à 103 846 \$, représentant le capital et les intérêts.

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.



<i>Recommandation 2013-06</i>	<i>Je recommande de produire des T4 et Relevé 1 amendés en vue de corriger les erreurs dans les plus brefs délais.</i>
22 mai 2015	Statut : Réalisée Les remises ont été effectuées, les relevés amendés et le système informatique a été reprogrammé.

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 appliquées, les recommandations demeuraient souvent incomprises par les employés qui les appliquaient.

<i>Recommandation 2013-07</i>	<i>Je recommande que les mesures nécessaires soient mises en place pour que les recommandations de la Vérificatrice générale soient appliquées rapidement.</i>
22 mai 2015	Statut : Non réalisée

<i>Recommandation 2013-08</i>	<i>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.</i>
22 mai 2015	Statut : Non réalisée

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.

<i>Recommandation 2013-09</i>	<i>Je recommande que l'organisme présente un plan de redressement en vue de démontrer sa capacité de réaliser ses actifs et rencontrer ses obligations.</i>
22 mai 2015	Statut : En cours

L'ensemble des constatations étaient alors présentées dans le rapport occasionnel daté du 27 février 2013. À la lumière des informations qui avaient été obtenues dans le dossier, j'exprimais une opinion avec réserve pour les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2011.



L'organisme perçoit des revenus de restauration et de bar pour lesquels il n'était 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, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, 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.

La Ville n'avait pas confirmé son soutien à l'organisme et ne se portait pas garante des dettes, par conséquent, il était improbable que la *Corporation pour le développement de l'Île St-Quentin* puisse rencontrer ses obligations. Le projet de rapport de l'auditrice sur les états financiers présenté au conseil d'administration le 27 février 2013 aurait pu être signé dans la mesure où le doute quant à la pérennité d'exploitation de l'organisme aurait été éliminé.

ÉTATS FINANCIERS 2011, 2012, 2013 ET 2014

L'organisme a depuis présenté une déclaration volontaire aux ministères qui ont accepté que soient limitées les sommes dues aux années 2009, 2010 et 2011 et les montants réclamés ont été payés. Le doute quant à la pérennité d'exploitation est levé. Les états financiers de la corporation, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, sont accompagnés d'un rapport d'audit assorti d'une opinion avec réserve quant à l'exhaustivité des revenus.

Pour les exercices clos les 31 décembre 2012 et 31 décembre 2013, les états financiers sont accompagnés d'un avis au lecteur qui indique que j'ai compilé, à partir des informations fournies par la direction, le bilan de la **Corporation pour le développement de l'Île St-Quentin** au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013 ainsi que les états des résultats et de l'évolution des soldes de fonds de l'exercice terminé à ces dates.

Je n'ai pas réalisé une mission d'audit ou d'examen à l'égard de ces états financiers et, par conséquent, je n'exprime aucune assurance à leur sujet.

Quant aux états financiers pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014, ils sont accompagnés d'un rapport d'audit de la Vérificatrice générale assorti d'une opinion avec réserve. L'organisme perçoit des produits pour lesquels il n'est pas possible de vérifier l'exhaustivité de façon satisfaisante. Mon audit de ces produits s'est limité aux montants comptabilisés dans les comptes de l'organisme. Par conséquent, je n'ai pu déterminer si des ajustements auraient pu s'avérer nécessaires pour la période considérée en ce qui concerne les produits, l'excédent (l'insuffisance) des produits sur les charges, l'actif à court terme et les soldes de fonds.

Du fait que les travaux d'audit des états financiers de la Corporation pour le développement de l'Île St-Quentin n'ont pu débuter qu'au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 2014, il m'a été impossible d'assister au dénombrement des stocks au 1^{er} janvier 2014, inscrits au bilan au montant de 20 227 \$, et je n'ai pu m'assurer par d'autres moyens des quantités détenues.



De plus, je suis dans l'impossibilité d'émettre une opinion sur les stocks au 31 décembre 2014, inscrits au bilan au montant de 19 349 \$, car je n'ai pu réunir suffisamment d'éléments probants pour émettre ladite opinion. Par conséquent, je n'ai pu déterminer si des ajustements auraient pu s'avérer nécessaires en ce qui concerne les stocks comptabilisés au 31 décembre 2014, le cout des marchandises vendues, l'excédent (l'insuffisance) des produits sur les charges et les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation de l'exercice 2014.

L'audit a mis en évidence d'autres lacunes, lesquelles font l'objet de recommandations supplémentaires.

NOUVELLES RECOMMANDATIONS

A. Gouvernance

1.- Les membres du conseil d'administration ont des responsabilités et devoirs de gestion et de gouvernance qui demandent, entre autres, à superviser les opérations financières de la corporation et de les approuver régulièrement.

Lors de l'audit, j'ai constaté qu'une liste de chèque est fournie au conseil d'administration une fois par mois, mais cette liste n'est pas signée et aucune indication de cette liste n'est faite au procès-verbal.

*Recommandation
O-2015-01*

Je recommande au conseil d'administration :

- *d'approuver la liste des chèques émis en indiquant les numéros de chèques couverts, la période couverte et le total des déboursés approuvés;*
- *d'approuver les comptes à recevoir et les provisions pour mauvaise créance le cas échéant.*

2.- Lors de l'audit, j'ai constaté que les procès-verbaux du 12 août 2013 et du 12 décembre 2013 n'ont pas été rédigés et n'ont pas été approuvés.

Le conseil d'administration d'une corporation est son instance décisionnelle la plus importante. Le procès-verbal fait foi des décisions prises par le conseil d'administration. Le fait de ne pas signer, de ne pas rédiger et de ne pas entériner les procès-verbaux de la corporation constituent des non-conformités règlementaires et peuvent générer des incompréhensions allant jusqu'au litige.

*Recommandation
O-2015-02*

Je recommande au conseil d'administration de s'assurer de l'intégralité des procès-verbaux et d'assurer la rigueur dans le suivi de ceux-ci.



3.- Le contrôle interne présente des déficiences majeures. Il n'est pas possible de s'assurer de l'intégralité des revenus, ni de s'assurer que les ressources financières utilisées servent entièrement pour les fins d'utilisation à la corporation.

Mon rapport d'audit comporte une réserve quant à l'exhaustivité des revenus et le contrôle des inventaires.

Recommandation O-2015-03 *Je recommande l'embauche d'une personne qualifiée et compétente en comptabilité qui saura mettre en place les contrôles internes adéquats et rassurer la gouvernance pour une prise de décision éclairée appuyée sur l'intégrité et l'intégralité des informations.*

4.- La préparation des budgets constitue un élément de planification essentiel dans la gouvernance des opérations de l'organisme.

Le budget 2014, pour fin de présentation dans les états financiers, a fait l'objet de plusieurs redressements pour le rendre conforme aux pratiques comptables utilisées par l'organisation. L'organisme utilise la comptabilité d'exercice selon les normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public. Par ailleurs, le budget devrait faire état des investissements en immobilisations.

Recommandation O-2015-04 *Je recommande à la Corporation pour le développement de l'Île St-Quentin de présenter le budget conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public et de l'approuver en conséquence.*

5.- La corporation est à mettre en place les bases pour définir ses opérations à court, moyen et long termes. Celles-ci ne sont pas appuyées par un plan stratégique de développement, qui est l'outil privilégié permettant de fixer les objectifs à court, moyen et long termes, les prioriser dans le temps et mesurer leur atteinte.

Recommandation O-2015-05 *Je recommande la mise en place d'un plan de développement stratégique qui définit les objectifs à atteindre, les actions à mettre en place pour assurer l'atteinte des objectifs et la mesure de réalisation.*

6.- La corporation a défini sa vision qui repose sur différents piliers que sont : les clients et les citoyens, leurs attentes quant à des activités sécuritaires et diversifiées dans un milieu propre et invitant, tout en optimisant les ressources requises pour gérer ses activités.

Pour rencontrer sa mission, des projets d'investissement sont requis. La ville a adopté en décembre 2014, son plan triennal d'immobilisations, lequel prévoit pour 2015, 200 000 \$ pour des travaux d'ingénierie liés à la confection des plans et devis en vue de réaliser, en 2016, des travaux d'aqueduc et d'égouts estimés à 2 000 000 \$. Un montant de 300 000 \$ est prévu pour la stabilisation des berges. Également, des budgets de 75 000 \$ pour des études sur les travaux à réaliser au pavillon Jacques-Cartier, au pavillon des baigneurs et à la glissade sont prévus. Le parc informatique, le réseau de fibre optique et la téléphonie sont planifiés afin d'être remplacés pour une somme de 50 000 \$, tout comme le mobilier urbain pour 68 000 \$.



Les opérations et la sécurité entourant les activités s'avèrent un élément majeur de l'organisation pour répondre aux attentes des clients et des citoyens.

Pour atteindre ses objectifs, l'organisation requiert que le personnel soit qualifié et compétent et que ses compétences soient en lien avec le champ d'activités qui lui est assigné. La bonne personne, à la bonne place.

*Recommandation
O-2015-06*

Je recommande la mise en application de hautes normes de sécurité et de qualité dans l'exécution des tâches et de s'assurer que celles-ci soient effectuées adéquatement par le personnel ayant les compétences requises pour les exercer.

B. Contrôle interne

7.- Les informations relatives aux fournisseurs ne sont pas validées au registre des entreprises pour s'assurer que ces derniers sont inscrits adéquatement aux différents ministères et ainsi s'assurer que la corporation est en droit de réclamer les taxes provinciale (TVQ) et fédérale (TPS) payées.

La corporation pourrait réclamer des taxes TPS et TVQ qu'elle ne serait pas en droit de réclamer si les fournisseurs n'étaient pas inscrits adéquatement au registre des entreprises.

*Recommandation
O-2015-07*

Je recommande de valider les numéros de taxes des fournisseurs au registre des entreprises et de s'assurer que le nom de la société est libellé correctement sur la facture.

8.- L'audit a révélé que certains bons de commandes de clients ne sont pas signés par ces derniers.

Les bons de commandes des clients font foi des ententes convenues. Le fait que certains contrats ne soient pas signés peut résulter en différentes sources de conflits, allant jusqu'au non-paiement de services.

*Recommandation
O-2015-08*

Je recommande que les ententes de services avec les clients soient signées par les clients et les représentants de la corporation.

9.- Des dispositions de matériel précédemment immobilisé ont été effectuées. Il n'a pas été possible de retracer les informations relatives à l'acquisition de ce matériel.

Des estimés quant à la date d'acquisition et le cout d'acquisition ont servi à générer des écritures de régularisation relativement à la disposition.



Recommandation O-2015-09 Je recommande la mise en place d'un registre des immobilisations et une politique d'amortissement.

10.- La liste de prix pour les évènements et les locations n'est pas à jour dans le système informatique. Les prix chargés aux clients sont entrés manuellement selon les prix connus par la personne qui crée les factures.

Le fait que les prix ne soient pas à jour dans le système constitue des sources potentielles d'erreurs. Changer manuellement les prix s'avère une pratique non efficiente et peut être source d'erreur.

Recommandation O-2015-10 Je recommande de mettre à jour les prix dans le système informatique de manière à automatiser le processus et à le rendre plus efficient.

C. Camp de jour

11.- Les prises de présence au camp de jour ne sont pas effectuées avec assiduité. Des anomalies dans les présences ont été retracées. Il n'y a pas de registre de signature et de suivi des entrées et sorties des enfants.

Le registre de présences, de même que le contrôle des entrées et sorties par les parents autorisés, s'avère un outil de sécurité primordial.

Recommandation O-2015-11 Je recommande la mise en place et le suivi rigoureux d'un registre de présences des enfants participants aux camps de jour et incluant l'heure d'arrivée, l'heure de sortie des enfants, de même que la signature et le contrôle des parents autorisés à venir chercher les enfants.



ANNEXE 1

RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA RÉVISION DU CONTRÔLE INTERNE

- Revoir l'ensemble des contrôles internes en regard des ventes, des stocks et du cout des marchandises vendues :
 - Refaire les formulaires de prise d'inventaire; s'assurer que les formules et extensions utilisées sont bonnes
 - 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;
 - Faire des décomptes d'inventaires régulièrement; les faire valider et approuver par la personne responsable;
 - Analyse des marges bénéficiaires
 - S'assurer du contrôle des inventaires
 - Assurer le suivi pour perte d'aliments périmés; le faire approuver et comptabiliser les écritures en conséquence dans un compte distinct
 - Rapport d'analyse de profitabilité par emplacement
- 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.





FONDATION TROIS-RIVIÈRES POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

- Constitution* **3.49** 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'île 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* **3.50** 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* **3.51** L'organisme est une fondation municipale et 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 assujéti à l'impôt sur le revenu.
- Conseil d'administration* **3.52** Le conseil d'administration se compose de sept membres nommés par le conseil municipal, dont deux sont des élus municipaux.
- Comptabilité* **3.53** 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.
- Extrait Rapport d'audit* **3.54** J'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 31 mars 2015 :
 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 2014, 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.
- Actifs* **3.55** Les actifs nets de l'organisme s'élèvent à 94 356 \$ au 31 décembre 2014. Ce montant inclut une somme de 34 584 \$ affectée pour le projet d'aménagement faunique du marais St-Eugène, le projet d'acquisition de



propriété à conserver dans la tourbière Red Mill et l'aménagement de l'omble de fontaine dans le bassin versant de la rivière aux Sables. Les dépenses de l'organisme totalisent 64 926 \$.

Subvention et dotation **3.56** L'organisme a reçu de la Ville de Trois-Rivières des subventions totalisant 30 000 \$.

Recommandations **3.57** J'ai recommandé à l'organisme la mise en place d'un code d'éthique et de déontologie pour les membres du conseil d'administration incluant la déclaration annuelle de conformité.



Innovation et
Développement
économique
Trois-Rivières



INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE TROIS-RIVIÈRES

- Constitution* **3.58** 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 1^{er} 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* **3.59** 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* **3.60** L'organisme utilise la comptabilité par fonds pour rendre compte de ses activités.
- Conseil d'administration* **3.61** Le conseil d'administration se compose de neuf membres votants nommés par le conseil municipal, dont trois sont des élus municipaux.
- Extrait Rapport d'audit* **3.62** J'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 14 avril 2015 :
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 2014, 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* **3.63** Le financement des activités de l'organisme IDÉTR provient, dans une proportion de 80 %, d'apports de la Ville de Trois-Rivières qui s'élève à 4,7 M\$ sur un total de 5,8 M\$. Les dépenses les plus importantes comprennent les salaires et avantages sociaux, 2,2 M\$ (en hausse de 285 430 \$ par rapport à 2013). Les coûts des activités liées au technocentre sont de 674 687 \$ alors que les dépenses liées aux outils promotionnels sont de 391 409 \$. Les créances douteuses s'élèvent à 119 401 \$ et les pertes sur placements comptabilisées dans l'exercice sont de 144 985 \$.

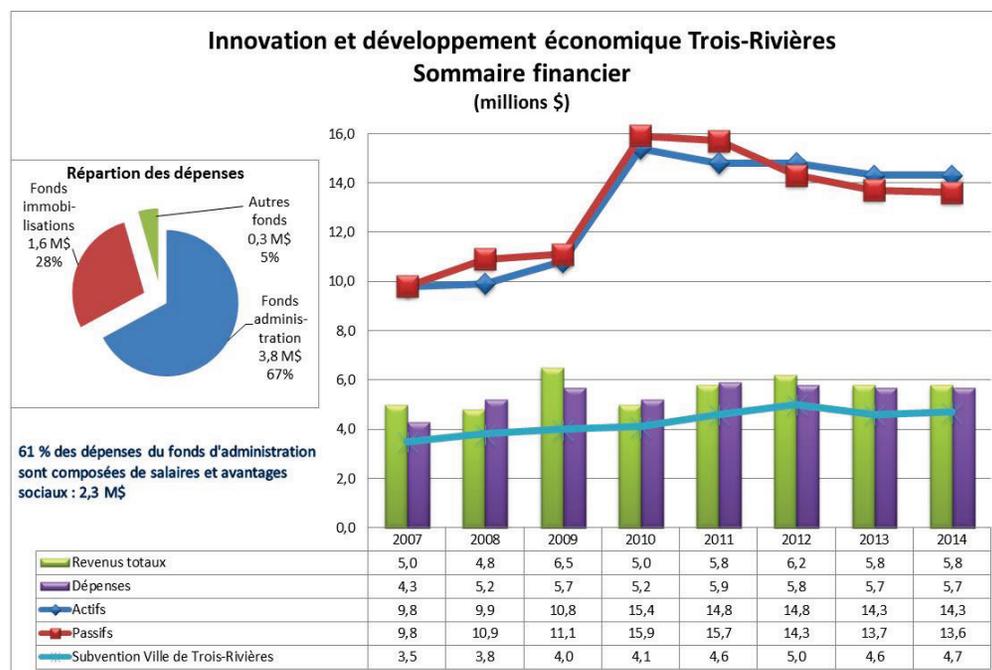


Surplus 3.64 L'organisme IDÉTR a terminé l'année avec un surplus de 87 863 \$.

Prêt à terme 3.65 Au 31 décembre 2014, un prêt à terme avec une société dans laquelle un administrateur de l'organisme a des intérêts financiers s'élève à 40 902 \$ (55 150 \$ en 2014). Un montant de 4 878 \$ (6 576 \$ en 2013) a été comptabilisé en revenus d'intérêts provenant de ce prêt et est présenté dans les intérêts du Fonds local d'investissements, dans les autres produits.

Cautionnement 3.66 La ville cautionne l'organisme pour un montant de 10 M\$.

Illustration 3.67



Entente CEGEP 3.68 IDÉTR a signé un protocole d'entente avec le CEGEP de Trois-Rivières pour un projet de construction d'un immeuble en copropriété au Parc Micro Sciences de Trois-Rivières. Le budget prévisionnel de ce projet a été révisé à 7 067 000 \$. La part de IDÉTR dans le projet s'élève à 4 692 000 \$ (4 240 000 \$ en 2013). Des contrats de services ont été octroyés et la quote-part de IDÉTR est estimée à 274 515 \$ et représente 55 % (60 % en 2013) des coûts.

Financement 3.69 La partie du projet assumée par IDÉTR sera financée par une aide financière, sous forme de contribution non remboursable, du ministère des Finances et de l'Économie du Québec en vertu du Fonds de diversification économique des régions du Centre-du-Québec et de la Mauricie pour une somme maximale autorisée de 1 135 000 \$, par une subvention reçue de la Ville de Trois-Rivières d'un montant de 500 000 \$ et par une dette à long



terme auprès d'une institution financière d'un montant autorisé de 4 200 000 \$ laquelle dette sera cautionnée par la Ville de Trois-Rivières.

Engagement **3.70** L'organisme s'est également engagé à acquérir un fermenteur pour un montant total de 615 090 \$. Cette acquisition sera financée par une aide financière du gouvernement, sous forme de contribution non remboursable, pour une somme maximale autorisée de 330 000 \$, par une subvention de la Ville de Trois-Rivières d'un montant de 234 500 \$ et par une dette à long terme.

Projet de Loi 28 **3.71** Au cours de l'exercice, le Gouvernement du Québec a présenté son projet de Loi 28 permettant la mise en œuvre de certaines dispositions présentées lors du discours sur le budget du 4 juin 2014. Innovation et Développement économique Trois-Rivières est l'organisme créé par la Ville de Trois-Rivières pour favoriser notamment le développement local et le soutien à l'entrepreneuriat. Son financement est assuré en partie par la Ville de Trois-Rivières et par le ministre de l'Économie, de l'Innovation et de l'Exportation. Par le pacte fiscal transitoire concernant les transferts financiers aux municipalités pour 2015 et une nouvelle gouvernance régionale, le gouvernement du Québec a annoncé des réductions des transferts aux municipalités créant ainsi un effet direct sur les budgets de l'Organisme qui doit procéder à des mesures de rationalisation. Suite à des discussions et consultations avec les autorités de la Ville de Trois-Rivières, il a été convenu que l'organisme continuerait d'exercer la compétence de la Ville de Trois-Rivières, sujet aux nouvelles dispositions législatives à la *Loi sur les compétences municipales* découlant du pacte fiscal, afin de favoriser le développement local et le soutien à l'entrepreneuriat.

Recommandations **3.72** Au cours de l'exercice, IDÉTR a accordé un prêt à terme à une entreprise. La convention de prêt à terme mentionne que IDÉTR n'est pas tenu de verser le prêt tant que l'emprunteur ne lui transmet pas une confirmation écrite de la participation des autres intervenants financiers au projet d'un nouveau bâtiment sur le boulevard L-P-Normand dans le parc industriel des Carrefours (40-55) de Trois-Rivières. Cependant, IDÉTR a tout de même déboursé le prêt à l'entreprise avant d'avoir obtenu cette confirmation. Si l'entreprise n'avait pas obtenu le financement nécessaire, la réalisation de son projet aurait sans doute été compromise. Cette situation met à risque IDÉTR. L'entreprise aurait pu utiliser les fonds obtenus de IDÉTR pour d'autres fins auxquelles les sommes n'étaient pas destinées.

3.73 J'ai recommandé que la confirmation écrite de la participation des autres intervenants financiers au projet soit obtenue avant de débourser le prêt à terme. La direction s'est dite en accord.



3.74 Entre 2008 et 2014, IDÉTR a consenti des prêts et des subventions totalisant plus de 420 000 \$ à des entreprises directement liées à des administrateurs ou officiers de la corporation. En 2014, IDÉTR a aussi consenti une aide financière à une personne apparentée à un officier de la corporation et dont ce dernier avait un intérêt direct important.

3.75 Malgré mes recommandations précédentes, les procédures de divulgation des conflits d'intérêts continuent d'exposer la corporation à différents risques. Ce contexte m'a amenée à effectuer une vérification spéciale portant sur la Revue des règles d'éthique et des pratiques de saine gouvernance. Les résultats de cette vérification, qui furent présentés au conseil d'administration le 2 juillet 2015, apparaissent dans les pages suivantes.

Gouvernance 3.76 Par ailleurs, la corporation gère des actifs immobiliers dont les coûts d'acquisition s'élèvent à 13 600 675 \$ et pour lesquels je n'ai pas retrouvé de politique d'investissement permettant un encadrement de la gestion de ces activités.





RAPPORT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

TABLE DES MATIÈRES

1.	VUE D'ENSEMBLE	49
	CONTEXTE	49
2.	OBJECTIFS DU MANDAT	51
3.	RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	51
3.1	LES RÈGLES D'ÉTHIQUE ET DE CONFLITS D'INTÉRÊTS DE IDÉTR	51
	CONSTAT 1	52
	CONSTAT 2	54
3.2	LES PRATIQUES DE SAINTE GOUVERNANCE DE IDÉTR	55
	CONSTAT 3	56
	CONSTAT 4	58
	CONSTAT 5	59
	CONSTAT 6	59

1. VUE D'ENSEMBLE

Contexte

Innovation et Développement économique Trois-Rivières (IDÉTR) est une corporation faisant partie du périmètre comptable de la Ville de Trois-Rivières (la ville). Elle a comme mission de favoriser le développement socioéconomique du territoire de la ville conformément au mandat qui lui est confié par celle-ci et aux obligations qui découlent de la *Loi sur le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation* (MDÉIE).

Spécifiquement, les divers mandats de IDÉTR se résument comme suit :

- offrir l'ensemble des services de première ligne aux entreprises, notamment par leur regroupement ou leur coordination;
- élaborer un plan d'action local pour l'économie et l'emploi, en tenant compte notamment du plan quinquennal de développement établi par la conférence



- régionale des élus de son territoire;
- élaborer, en tenant compte des orientations, stratégies et objectifs nationaux et régionaux, une stratégie en matière de développement de l'entrepreneuriat, y compris l'entrepreneuriat de l'économie sociale;
- agir en tant qu'organisme consultatif auprès du centre local d'emploi de la ville.

De plus, la corporation a pour mandat :

- de superviser l'exploitation de l'aéroport de Trois-Rivières;
- d'effectuer les démarches d'acquisition de la station météo nécessaire aux activités de l'aéroport de Trois-Rivières et de rechercher toute subvention pouvant en réduire les coûts d'acquisition;
- de gérer le « Fonds de l'immigration » et assumer toutes les activités qui en découlent;
- d'opérer un bureau d'information touristique sur une base annuelle et de positionner Trois-Rivières comme destination touristique.

Pour assumer ses frais de fonctionnement et les opérations des différents fonds qu'elle administre, IDÉTR reçoit des fonds publics qui proviennent de la ville et du gouvernement du Québec. L'enveloppe intégrée pour le financement de IDÉTR s'élève à 1 472 950 \$, sous réserve de tout montant additionnel qui pourrait lui être versé par la ville ou le gouvernement du Québec en vertu des ententes applicables. La corporation gère donc des fonds provenant de différents paliers de gouvernement et elle doit le faire avec toute la rigueur que requiert la gestion de deniers publics. Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014, les apports de la ville s'élevaient à 4 708 924 \$.

Une gestion rigoureuse des fonds publics signifie que IDÉTR doit respecter les principes et attentes signifiées dans la Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat du gouvernement du Québec et qu'elle doit adopter et mettre en œuvre des pratiques de gestion exemplaires dans tous les aspects de ses activités. Entre autres, IDÉTR doit :

- a) adopter et mettre en œuvre des modalités de gestion relatives à l'analyse du potentiel entrepreneurial, à l'analyse du risque, au suivi des dossiers financés et au recouvrement des prêts dans le cadre du Fonds local d'investissement (FLI);
- b) se doter et maintenir en vigueur un code d'éthique comprenant notamment des dispositions relatives aux conflits d'intérêts de même que des règles de saine gestion des fonds publics;
- c) s'assurer que ses administrateurs et employés sont informés annuellement du code d'éthique et des règles de saine gestion des fonds publics en vigueur; et
- d) s'assurer que ses administrateurs et employés signent une déclaration de respect des règles d'éthique et de confidentialité.

Afin d'assurer le bon déroulement de ses opérations, IDÉTR a adopté, à l'intérieur de ses règlements généraux, des règles d'éthique et de déontologie à l'intention de ses administrateurs. De plus, en décembre 2012, IDÉTR adoptait, à l'intention de ses employés, un code d'éthique et de déontologie pour se prémunir de tous gestes ou actions pouvant entacher la réputation de la corporation.



Les règlements généraux et les règles d'éthique à l'intention des administrateurs et des employés traitent de la notion de conflits d'intérêts. Entre autres, un administrateur ou un employé est en conflit d'intérêts lorsqu'il a la possibilité de favoriser ses intérêts personnels ou ceux d'autres personnes plutôt que les intérêts de la corporation. Ils doivent éviter de se placer dans une situation où ils risquent de compromettre l'exécution objective de leurs tâches.

Toutefois, des fonds gérés par IDÉTR, dans le cadre de programmes d'aide, ont été octroyés à des personnes apparentées à des membres du conseil d'administration, soulevant ainsi des questions sur l'application des règles d'éthique et de conflits d'intérêts dans le cadre de la mise en œuvre des politiques de la corporation.

2. OBJECTIFS DU MANDAT

Les objectifs de ce mandat sont de déterminer :

- si les dispositions relatives à l'éthique et aux conflits d'intérêts adoptées par IDÉTR sont conformes aux pratiques reconnues dans le contexte d'une société qui reçoit et gère des fonds publics et si elles sont suivies; et
- si un cadre de gouvernance adéquat et des pratiques de gouvernance reconnues ont été mis en œuvre pour assurer la saine gestion de IDÉTR.

Dans le cadre de cette mission, j'ai mandaté monsieur Pierre Gignac LL.B, MBA, directeur principal, Gouvernance, risque et conformité de la firme *Deloitte*, pour m'assister dans la revue des règles d'éthique et des pratiques de saine gouvernance de Innovation et développement économique Trois-Rivières.

Les résultats de mes travaux sont présentés au conseil d'administration de IDÉTR.

3. RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

3.1 Les règles d'éthique et de conflits d'intérêts de IDÉTR

IDÉTR maintient en vigueur un ensemble de règles d'éthique et de déontologie applicables à ses administrateurs et officiers ainsi qu'à ses employés. Ces règles sont énoncées dans divers documents, selon les personnes visées, incluant :

- les Règlements généraux de IDÉTR, lesquels sont applicables à ses administrateurs et officiers;
- le Code d'éthique et de déontologie de IDÉTR, lequel est applicable à ses employés, incluant le directeur général;
- des politiques d'investissement qui visent à encadrer certains des programmes de IDÉTR;
- la politique de gestion contractuelle de IDÉTR, laquelle s'applique dans le cadre de l'élaboration, de l'exécution ou d'un suivi d'un appel d'offres ou d'un contrat entre la corporation et un cocontractant.



Il faut également inclure le *Règlement sur le code d'éthique et de déontologie des élus municipaux trifluviens* (2014, chapitre 31) dans la mesure où trois des neuf administrateurs de IDÉTR sont aussi des élus municipaux, membres du conseil de la ville. Ce règlement s'applique à tout élu municipal lorsqu'il siège au conseil d'administration d'un organisme de la ville en cette qualité.

Des procédures ont aussi été mises en œuvre afin d'assurer le respect des règles d'éthique de IDÉTR, comme la déclaration d'intérêts et de liens susceptibles de constituer un conflit d'intérêts et la signature d'engagements de discrétion. Ces procédures ont été mises en œuvre sur la base des règles du Code d'éthique et de déontologie de IDÉTR.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ces procédures, les administrateurs et officiers de IDÉTR sont invités à divulguer toute situation de conflit d'intérêts, direct ou indirect, relativement à un dossier nécessitant l'aide financière de la corporation et à ne prendre part à aucune discussion ayant trait à un tel dossier. Les divulgations d'intérêts et de liens sont consignées dans les procès-verbaux de réunions du conseil d'administration de la corporation.

CONSTAT 1 – LES RÈGLES D'ÉTHIQUE ET DE CONFLITS D'INTÉRÊTS APPLICABLES AUX ADMINISTRATEURS ET OFFICIERS SONT INSUFFISANTES SI ON LES COMPARE AUX PRATIQUES RECONNUES

Les Règlements généraux de IDÉTR établissent des règles d'éthique et de conflits d'intérêts applicables à ses administrateurs et officiers, mais ces règles sont incomplètes et insuffisantes si on les compare aux pratiques reconnues.

Entre autres, les Règlements généraux de IDÉTR :

- ne tiennent pas compte de toutes les situations, réelles, apparentes, potentielles ou éventuelles, qui, par leur nature ou leur valeur, pourraient compromettre l'exécution objective des fonctions d'un administrateur ou d'un officier de la corporation;
- ne définissent pas la notion de « personne liée » ou « personne apparentée »;
- n'interdisent pas à un administrateur ou à un officier de IDÉTR d'avoir un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la corporation ou dans une aide financière; et
- ne contiennent aucune règle entourant le favoritisme, la malversation, les abus de confiance et autres inconduites du même genre auxquelles peuvent s'exposer des administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions.

Les Règlements généraux de IDÉTR sont d'ordre général et la notion de « conflit d'intérêts » qui s'y retrouve est particulièrement limitative. On y traite que de l'intérêt pécuniaire personnel d'un administrateur ou d'un officier pouvant influencer défavorablement sa loyauté ou son jugement envers la corporation. Or, cette définition est incomplète si on la compare aux pratiques reconnues, car elle ne tient pas compte de toutes les situations et tous les liens qui, par leur nature ou leur valeur, peuvent compromettre l'exécution objective des fonctions d'un administrateur ou d'un officier de la corporation.



On pourrait penser que les Règlements généraux sont complétés par le Code d'éthique et de déontologie de IDÉTR, lequel comprend des règles plus complètes en matière d'éthique et de conflits d'intérêts. Toutefois, ce code ne vise que les employés de la corporation. Les administrateurs et les officiers n'y sont donc pas assujettis.

Il peut aussi y avoir une certaine confusion parmi les administrateurs entre le mandat de IDÉTR, qui est de favoriser le développement socioéconomique du territoire de la ville et de stimuler l'entrepreneuriat, et celui du conseil d'administration de IDÉTR, qui est d'agir avec prudence et diligence au mieux des intérêts de la corporation et dans le respect de ses obligations envers ses parties prenantes.

Ainsi, entre 2008 et 2014, IDÉTR a consenti des prêts et des subventions totalisant plus de 420 000 \$ à des entreprises directement liées à des administrateurs ou des officiers de la corporation. En 2014, IDÉTR a aussi consenti une aide financière dans le cadre du programme Jeunes promoteurs à une personne apparentée à un officier de la corporation et dont ce dernier avait un intérêt direct important.

Bien que des procédures de divulgation des conflits d'intérêts existent, suite à des recommandations précédemment émises, il n'existe aucun processus officiel ni pour revoir et mettre à jour les règles d'éthique de IDÉTR régulièrement ni pour s'assurer que les administrateurs et officiers soient informés des pratiques exemplaires en matière de gouvernance et d'éthique, telles qu'elles sont mises en œuvre dans des sociétés comparables à la corporation.

Tels qu'ils sont rédigés et à moins de règles complémentaires en matière d'éthique et de conflits d'intérêts, les Règlements généraux exposent la corporation à différents risques, par exemple :

- un administrateur ou un officier pourrait se placer dans une situation de conflit d'intérêts susceptible de compromettre l'exécution objective de ses fonctions; et
- un administrateur ou un officier pourrait faire preuve de favoritisme, d'abus de pouvoir ou d'un autre genre d'inconduite dans le cadre de ses fonctions au sein de la corporation.

Les administrateurs et officiers de IDÉTR assument un rôle d'importance dans la saine gouvernance de la corporation. Ils ont notamment le pouvoir d'autoriser des dépenses et d'approuver les aides financières soumises à leur attention dans le cadre des différents programmes dont la corporation est mandataire. Par conséquent, ils devraient être assujettis aux règles les plus rigoureuses en matière d'éthique et de conflits d'intérêts.

Recommandation O2015-01 :

Considérant que les Règlements généraux de IDÉTR comprennent des règles d'ordre général en matière d'éthique et de conflits d'intérêts, je recommande :

- *d'assujettir les administrateurs et officiers de la corporation à des règles complémentaires équivalentes à celles mises en œuvre dans d'autres organismes qui reçoivent et gèrent des fonds publics;*



- *au minimum, ces règles doivent comprendre une définition reconnue de « personne liée » ou de « personne apparentée »;*
- *de plus, les règles doivent prévoir qu'aucune aide financière, sous quelque forme que ce soit, ne doit être consentie par IDÉTR à toute compagnie ou société par actions dans laquelle un administrateur ou un officier, ou une personne à laquelle il est lié ou apparenté, détient plus de 20 % des actions de ladite personne morale;*
- *les règles doivent prévoir des dispositions entourant le favoritisme, la malversation, les abus de confiance et autres inconduites du même genre auxquelles peuvent s'exposer des administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions.*

Recommandation O2015-02 :

Je recommande que toute question relative à l'existence ou non d'un conflit d'intérêts soit soumise au conseil d'administration qui devra étudier la question et prendre une décision relativement à l'octroi de l'aide financière. Dans chaque cas à l'étude, le conseil d'administration doit déterminer si sa décision respecte ce à quoi la ville s'attend en vertu des ententes applicables et si une personne raisonnablement bien informée conclurait qu'il y a un conflit d'intérêts ou non.

Recommandation O2015-03 :

Je recommande la mise en œuvre d'un programme de formation pour sensibiliser davantage les administrateurs de la corporation sur les pratiques exemplaires en matière d'éthique et de gouvernance dans le contexte d'un organisme qui reçoit et gère des fonds publics.

CONSTAT 2 – LES RÈGLES D'ÉTHIQUE ET DE CONFLITS D'INTÉRÊTS APPLICABLES AUX EMPLOYÉS DOIVENT ÊTRE BONIFIÉES

Le Code d'éthique et de déontologie de IDÉTR, applicable aux employés de la corporation, spécifie qu'un employé est en conflit d'intérêts vis-à-vis une entreprise dont il est lié seulement s'il détient, directement ou indirectement, 75 % ou plus d'une catégorie de titres comportant droit de vote. Cette règle n'est pas cohérente aux pratiques reconnues dans le contexte d'un organisme qui reçoit et gère des fonds publics.

Selon le Code d'éthique et de déontologie de IDÉTR, l'expression « personne apparentée » inclut les liens suivants avec une personne morale :

« 5. Une personne physique et une personne morale dont au moins 75 % des actions de son capital-actions, émises et ayant plein droit de vote, sont la propriété de cette personne physique. »



Or, dans un tel cas, l'employé qui détient un intérêt personnel ou financier dans une entreprise ou qui est lié à une personne susceptible de faire affaire avec IDÉTR doit, s'il est susceptible de créer un conflit d'intérêts, divulguer par écrit son intérêt ou ce lien au directeur de son unité administrative au moyen du formulaire prévu à cette fin.

Or, selon une analyse comparative des règles d'éthique et de conflits d'intérêts applicables à des organismes comparables à IDÉTR, aucune aide financière, sous quelque forme que ce soit, ne doit être consentie par l'organisme à toute compagnie ou société par actions dans laquelle un administrateur, un employé ou un membre de comité détient plus de 20 % des actions de ladite personne morale.

Ainsi, tel qu'il est rédigé, le Code d'éthique et de déontologie de IDÉTR pourrait mener les employés à ne divulguer que les intérêts de plus de 75 % qu'ils détiennent dans une entreprise.

Recommandation O2015-04 :

Je recommande de revoir le Code d'éthique et de déontologie des employés de IDÉTR de manière à être plus cohérent avec les règles reconnues en matière d'éthique et de conflits d'intérêts :

- *le code doit stipuler qu'aucune aide financière, sous quelque forme que ce soit, ne devra être consentie par IDÉTR à toute compagnie ou société par actions dans laquelle un employé, ou une personne à laquelle il est lié ou apparenté, détient plus de 20 % des actions de ladite personne morale.*

3.2 Les pratiques de saine gouvernance de IDÉTR

IDÉTR reçoit son mandat de la ville et des ententes applicables. Constituée en tant qu'organisme sans but lucratif conformément à la partie III de la *Loi sur les compagnies* (Québec), la corporation est administrée par un conseil d'administration composée de neuf membres désignés par le conseil de la ville. Selon ses Règlements généraux, le conseil d'administration comprend :

- i) trois (3) élus municipaux, membres du conseil de la ville;
- ii) trois (3) représentants du milieu des affaires;
- iii) un (1) représentant du secteur de l'économie sociale;
- iv) un (1) représentant du secteur de l'éducation et de la formation professionnelle; et
- v) un (1) représentant de l'industrie touristique.

Parmi leurs autres responsabilités, les administrateurs doivent :

- proposer (et adopter) des politiques pour le développement du territoire, lesquelles doivent être conformes au plan local d'action stipulé dans les Règlements généraux;
- voir à la réalisation de ces politiques;
- établir des règles internes de fonctionnement de la corporation;
- décider de la perte de qualité d'administrateur ou d'administratrice.



En plus de leurs responsabilités, les administrateurs ont notamment les pouvoirs suivants :

- d'autoriser les dépenses pour le fonctionnement de la corporation;
- d'utiliser les sommes mises à la disposition de la corporation, en conformité avec les ententes applicables avec le MDÉIE et la ville;
- d'autoriser le financement des projets soumis à son attention dans le cadre des différents programmes dont la corporation est mandataire;
- d'acheter ou d'acquérir pour et au nom de la corporation toutes propriétés, tous droits, tous privilèges, toutes actions, obligations ou autres valeurs que la corporation est autorisée à acquérir;
- d'émettre des obligations ou autres valeurs de la corporation, les engager ou les vendre pour les prix et sommes jugés convenables;
- de garantir ces obligations ou autres valeurs ou tout autre emprunt ou engagement, présent ou futur, au moyen d'une hypothèque, d'une charge visant tout ou une partie des biens meubles ou immeubles que la corporation possède à titre de propriétaire ou qu'elle a subséquemment acquis;

Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois l'an ou aussi souvent que le requiert la bonne marche de ses affaires en fonction des dossiers à examiner et à approuver.

Pour l'analyse des divers dossiers de financement ou d'investissement qui lui sont soumis ainsi que pour l'analyse du potentiel entrepreneurial, l'analyse du risque, le suivi des dossiers financés et le recouvrement des prêts, le conseil d'administration peut s'appuyer sur le personnel de IDÉTR ainsi que sur certains comités spéciaux ou d'investissement auxquels il délègue des pouvoirs.

CONSTAT 3 – LES RÈGLES DE GOUVERNANCE APPLICABLES AUX COMITÉS D'INVESTISSEMENT SONT VAGUES ET INCOMPLÈTES

Les règles et pratiques de gouvernance entourant le fonctionnement des comités spéciaux et des comités d'investissement de IDÉTR sont vagues, incomplètes et non uniformes.

Entre autres, les lacunes suivantes ont été décelées :

- le processus de nomination des membres des comités ne tient pas compte de critères objectifs et documentés permettant de déterminer leur profil de compétence ou d'expérience;
- la durée et le renouvellement des mandats des membres de comités ne sont pas clairement établis;
- le rôle et les responsabilités des comités sont ambigus, n'étant pas clairement documentés dans les politiques d'investissement;
- les règles d'éthique et de conflits d'intérêts auxquelles les membres de ces comités doivent adhérer ne sont pas claires, même si des procédures sont en place.

Malgré que j'ai précédemment recommandé à IDÉTR de revoir les règles encadrant la gestion des fonds, IDÉTR a établi un certain nombre de politiques, mais les règles varient d'un fonds à l'autre.



À titre d'exemple, la politique d'investissement sur le Fonds local d'investissement (FLI) est la seule qui définit en quelque sorte le rôle du comité d'investissement. On y précise que le comité se réunit selon les besoins pour analyser les projets et faire une recommandation au conseil d'administration en fonction de certains critères établis. Les politiques d'investissement pour certains fonds n'ont rien prévu au sujet des comités d'investissement.

Pour sa part, la politique d'investissement du Fonds local d'économie sociale (FLES) est la seule qui comprend une disposition sur la prévention des conflits d'intérêts. On y stipule qu'un membre du comité d'investissement est en conflit d'intérêts s'il soumet, par l'entremise de l'entreprise d'économie sociale qui l'emploie ou d'une autre personne qui est liée à sa personne, une demande d'aide financière au FLES. Une procédure particulière doit être mise en œuvre dans ces circonstances pour l'analyse du dossier et la prise de décision. Aucune autre politique d'investissement de IDÉTR ne comprend une disposition semblable.

Bien que des procédures soient en place pour que les membres des comités dénoncent leurs intérêts et leurs liens, ces procédures instaurées à ma demande ont été mises en œuvre étant donné que certains membres de comités ne sont ni des administrateurs ni des employés de la corporation. Ce sont des personnes externes qui ne sont donc assujetties ni aux Règlements généraux ni au Code d'éthique et de déontologie de IDÉTR.

Or, IDÉTR s'expose aux risques suivants, par exemple :

- les comités pourraient outrepasser le mandat qui leur est confié;
- leurs membres pourraient ne pas posséder les compétences, l'expérience, les qualifications ou les connaissances pour analyser des projets de financement, évaluer les risques et émettre des recommandations qui permettent au conseil de prendre des décisions éclairées;
- ils pourraient aussi se placer dans une situation de conflit d'intérêts.

Les comités d'investissement et les comités spéciaux assument un rôle d'importance dans la gouvernance de IDÉTR. Entre autres, les comités d'investissement examinent les dossiers qui leur sont présentés et émettent des recommandations au conseil d'administration. On peut donc s'attendre à ce que ces comités adhèrent à des règles de saine gouvernance et que leurs membres soient assujettis à des règles d'éthique officielles de manière à éviter des conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents.

Recommandation O2015-05 :

Pour assurer des pratiques de saine gouvernance, je recommande que :

- *un processus officiel soit établi pour la nomination des personnes habiles à siéger sur les comités spéciaux et les comités d'investissement. Ces nominations, entérinées par le conseil d'administration, devraient être faites sur la base de critères de compétence et d'expérience ainsi qu'en fonction des qualifications et des connaissances de chaque personne. Leur mandat devrait être d'un an, renouvelable;*



- *les politiques d'investissement de IDÉTR soient revues, notamment afin d'uniformiser le rôle et les responsabilités de ces comités et les processus en place pour exercer leur mandat;*
- *les membres des comités soient assujettis à des règles officielles d'éthique et de conflits d'intérêts, lesquelles seront ensuite mises en œuvre grâce à des procédures sur la divulgation d'intérêts et de liens ainsi que sur le respect des règles en matière de conflits d'intérêts;*
- *les règles d'éthique et de conflits d'intérêts applicables aux membres de comités doivent stipuler qu'aucune aide financière, sous quelque forme que ce soit, ne doit être consentie par IDÉTR à toute compagnie ou société par actions dans laquelle un membre de comité d'investissement, ou une personne à laquelle il est lié ou apparenté, détient plus de 20 % des actions de ladite personne morale.*

CONSTAT 4 – LES PROJETS IMMOBILIERS DE IDÉTR NE SONT PAS ENCADRÉS PAR UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

IDÉTR a des activités importantes dans le secteur immobilier, notamment dans la gestion et le développement de parcs industriels, d'un parc technologique, d'incubateurs d'entreprises et de la zone aéroportuaire. Toutefois, les projets immobiliers ne font l'objet d'aucun encadrement spécifique en vertu d'une politique d'investissement ou d'un mandat clair.

L'approbation d'un projet immobilier relève du mandat du conseil d'administration qui, en vertu des Règlements généraux, a les pouvoirs d'acheter ou d'acquérir pour et au nom de la corporation toutes propriétés, tous droits, tous privilèges, toutes actions, obligations ou autres valeurs que la corporation est autorisée à acquérir.

La revue des procès-verbaux a permis de constater que les projets immobiliers étaient effectivement présentés au conseil d'administration pour approbation. Toutefois, le conseil d'administration ne reçoit pas d'information régulière sur la performance du portefeuille immobilier en fonction de mesures d'évaluation. Vu l'importance du portefeuille immobilier de IDÉTR, je me serais attendue à ce qu'un encadrement soit en place au moyen d'un plan et d'une politique d'investissement en immobilier ainsi que de mesures d'évaluation et de performance du portefeuille immobilier.

Il est difficile pour quelconque administrateur d'assumer ses responsabilités de surveillance de manière efficace et de prendre des décisions éclairées en ce qui concerne les projets immobiliers de IDÉTR.

Recommandation O2015-06 :

Je recommande qu'une politique d'investissement et qu'un plan d'investissement soient élaborés pour encadrer les projets immobiliers de IDÉTR et que des mesures d'évaluation et de performance soient établies et présentées au conseil d'administration pour qu'il en fasse un suivi rigoureux.



CONSTAT 5 – L'ANALYSE DES DOSSIERS D'AIDES FINANCIÈRES DEVRAIT ÊTRE MIEUX DOCUMENTÉE

Les recommandations formulées par certains comités d'investissement ne sont pas toujours appuyées sur une documentation complète et une analyse rigoureuse permettant de bien évaluer le potentiel entrepreneurial, les risques et le respect des politiques d'investissement.

J'ai constaté que certaines décisions relatives à des aides financières s'appuyaient sur des critères subjectifs et qualitatifs et ne tenaient pas systématiquement compte de critères quantitatifs et mesurables. Dans certains dossiers, les plans d'affaires étaient manquants ou trop sommaires ou, encore, lorsqu'ils étaient versés au dossier, les membres des comités n'en avaient pas nécessairement pris connaissance.

Or, une analyse rigoureuse appuyée sur des critères qualitatifs et quantitatifs ainsi que sur une documentation complète permettrait de faire une meilleure analyse du potentiel entrepreneurial en fonction des risques et du respect de la politique d'investissement.

Recommandation O2015-07 :

Je recommande à IDÉTR de mettre en œuvre des outils d'analyse qui permettront d'appuyer les recommandations des comités d'investissement sur des critères qualitatifs et quantitatifs et une documentation complète, telle que les plans d'affaires.

CONSTAT 6 – LES PROCÉDURES DE REDDITION DE COMPTES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION NE PERMETTENT PAS AUX ADMINISTRATEURS D'AVOIR UN PORTRAIT D'ENSEMBLE DE IDÉTR

Le conseil d'administration reçoit divers rapports et comptes rendus dans l'exercice de son mandat, mais ces rapports et ces comptes rendus ne permettent pas aux administrateurs d'avoir un portrait d'ensemble des activités de IDÉTR leur permettant ainsi de faire un suivi des dossiers importants ou de prendre des décisions d'investissement éclairées sur la base d'une information complète.

J'ai constaté que le conseil d'administration recevait périodiquement de l'information lui permettant de faire un suivi budgétaire des opérations de IDÉTR. Le conseil reçoit aussi périodiquement un rapport sur l'évaluation du risque du portefeuille FLI. Par contre, les administrateurs ne reçoivent pas de rapport d'activités complet touchant l'ensemble des activités de IDÉTR et leur permettant ainsi de faire un suivi rigoureux des enjeux et des risques auxquels s'expose la corporation.

De plus, il n'existe pas de procédures d'escalade suffisamment robuste permettant aux administrateurs d'être informés d'une problématique par rapport à un dossier particulier ou à un débiteur de la corporation (p. ex. : lors d'une situation de défaut ou de non-remboursement). En effet, selon mes discussions, il n'y a pas de processus d'escalade formel mis en place dans le cas où une entreprise, bénéficiant d'un financement de IDÉTR, éprouverait des difficultés à faire ses paiements. Lors de mes entretiens, certains ont fait mention d'une gestion de « cas par cas ». Or, j'ai constaté des situations où des débiteurs étaient en défaut de remplir leurs obligations depuis plusieurs mois. Dans ce contexte, une procédure d'escalade serait bénéfique pour déterminer les actions à prendre selon les circonstances.



Enfin, j'ai constaté que le conseil d'administration ne recevait pas toujours une information complète en vue d'approuver un nouveau dossier d'investissement ou une nouvelle aide financière.

La reddition de comptes à l'échelle du conseil d'administration étant incomplète et morcelée, il est difficile pour quelconque administrateur d'assumer ses responsabilités de surveillance de manière efficace et de prendre des décisions éclairées.

Recommandation O2015-08 :

Je recommande à IDÉTR de développer un tableau de bord complet permettant au conseil d'administration d'avoir un portrait d'ensemble des activités de la corporation et d'en faire un suivi sur une base trimestrielle. Ce tableau de bord doit notamment inclure :

- *des renseignements pertinents et à jour sur les divers dossiers d'investissement ou d'aide consentie par la corporation en fonction de ses mandats;*
- *une analyse de risques permettant de déceler à l'avance les dossiers problématiques et les cas de défaut pour un dossier particulier ou un débiteur de la corporation.*

Recommandation O2015-09 :

Je recommande la mise en œuvre d'une procédure d'escalade, lorsqu'un débiteur de la corporation est en défaut de remplir ses obligations en vertu des ententes applicables, pour en informer le conseil d'administration et, lorsque les situations n'ont pas été résolues à un autre niveau, de déterminer les actions appropriées à prendre en conséquence.

Recommandation O2015-10 :

Je recommande la mise en place d'une grille de contrôle de suivi pour s'assurer que les documents pertinents à la prise de décision, tels les états financiers, les budgets et les analyses prévisionnelles, soient inclus au dossier pour s'assurer que le conseil d'administration possède l'information nécessaire pour une prise de décision éclairée quant à l'approbation d'un nouveau dossier d'investissement ou d'une nouvelle demande d'aide financière.

Commentaires de la direction :

La direction m'a informée qu'un plan d'action sera fourni dès cet automne pour répondre aux recommandations formulées.





SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE TROIS-RIVIÈRES

- Mandat* **3.77** 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.
- Audit 2014* **3.78** L'audit des états financiers consolidés de la Société de transport de Trois-Rivières, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014, a été réalisé conjointement avec l'auditeur externe nommé par le conseil d'administration.
- Rapport* **3.79** J'ai émis, à titre d'auditrice, un rapport avec réserve le 20 mai 2015.
- Version révisée* **3.80** Une version révisée de la norme portant sur la comptabilisation des paiements de transfert est entrée en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} avril 2012.
- Paiements de transfert* **3.81** La direction, sur recommandation du MAMOT, n'a pas comptabilisé à l'état consolidé de la situation financière les paiements de transfert à recevoir du Gouvernement du Québec qui seront versés dans les années futures. Ces montants sont relatifs à différents programmes d'aide concernant la construction d'immobilisations, d'acquisition d'autobus et d'autres charges pour lesquels les travaux ont été réalisés ou les charges constatées, mais dont les transferts en vertu des programmes d'aide sont versés par le gouvernement de façon pluriannuelle.
- Dérogation* **3.82** Cette méthode comptable, utilisée par la STTR, constitue, à mon avis, une dérogation à la nouvelle norme canadienne pour le secteur public qui prévoit la comptabilisation des paiements de transfert à titre de revenus pour le bénéficiaire lorsqu'ils sont autorisés par le gouvernement cédant à la suite de l'exercice de son pouvoir habilitant et que le bénéficiaire a satisfait aux critères d'admissibilité.
- Incidences* **3.83** Les incidences de la comptabilisation actuelle sur les états financiers consolidés au 31 décembre 2014 sont les suivantes :



<i>Comparatif</i> 3.84	Surévaluation/ (Sous-évaluation)
	<u>millions \$</u> <u>2014</u>
État consolidé de la situation financière	
Débiteurs et Actifs financiers	(5,1)
Dettes nette et Excédent (déficit) accumulé	(5,1)
État consolidé des résultats	
Transferts et Revenus	0,4
Excédent de l'exercice	0,4
Redressement aux exercices antérieurs	(5,5)
Excédent (déficit) accumulé à la fin de l'exercice	(5,1)

Extrait Rapport d'audit 3.85 À mon avis, à l'exception des incidences des problèmes décrits ci-dessus, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la **Société de transport de Trois-Rivières** au 31 décembre 2014, ainsi que des résultats de ses activités, de la variation des actifs financiers nets (sa dette nette) et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Principe 3.86 La nouvelle norme maintient le principe qu'un paiement de transfert doit être constaté à titre de revenu ou de charge lorsqu'il est autorisé et que les critères d'admissibilité sont atteints. Elle précise cependant le critère d'autorisation pour le bénéficiaire en le mettant en lien avec l'autorisation du côté du cédant, d'où la divergence d'interprétation. Je considère que les représentants des gouvernements sont habilités à négocier et à conclure des ententes valides et que, par conséquent, l'autorisation d'un paiement de transfert survient lorsqu'un représentant habilité signe une entente et informe par écrit le bénéficiaire de sa décision d'effectuer un transfert. Ces faits établissent, selon moi, qu'il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus.

Interprétation partagée 3.87 Il est à noter que cette interprétation est partagée par chacun des vérificateurs généraux municipaux des neuf autres grandes villes du Québec, par le vérificateur général du Québec ainsi que par différentes firmes comptables.

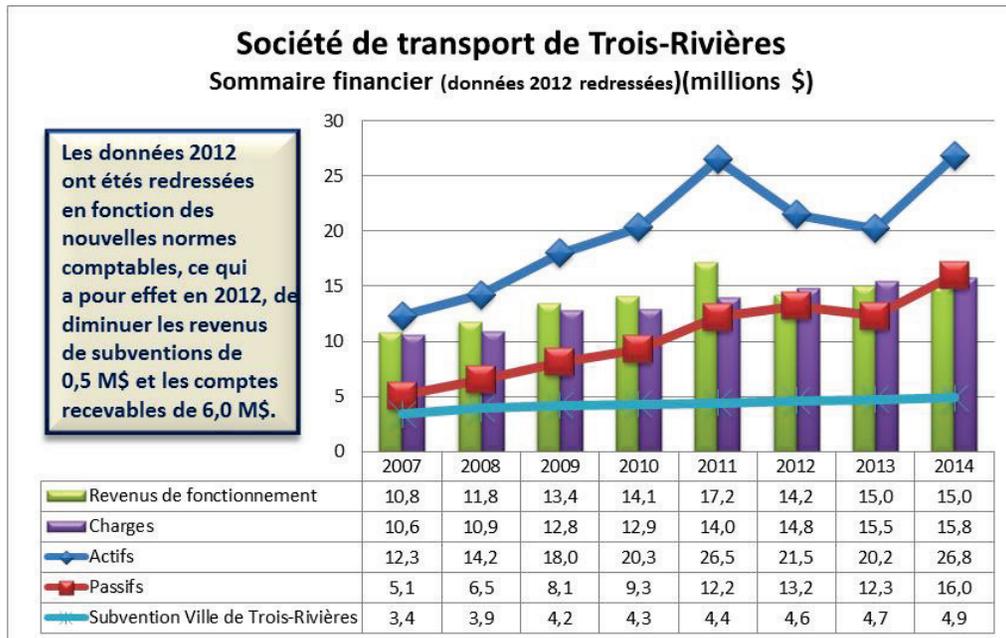
Normes 3.88 L'audit a été effectué conformément aux normes canadiennes d'audit (NCA). Ces normes stipulent que la direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ses états financiers ainsi que du contrôle interne, des politiques et procédures qu'elle considère comme nécessaires 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.

Autobus hybrides 3.89 La société a acquis, au cours de l'exercice, six (6) autobus hybrides au coût de 4,1 M\$. Ces achats sont admissibles à une subvention gouvernementale de 85 % par le biais du programme SOFIL.

Illustration 3.90



Chapitre 4

Audit d'états financiers Autres organismes



- Autres examens d'états financiers* 4.1 Conformément à mon mandat, j'ai reçu et examiné les états financiers des quatorze 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* (RLRQ, chapitre C-19), sont tenus de faire auditer leurs états financiers et leur auditeur doit transmettre à la Vérificatrice générale les documents demandés.
- 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 2014. Les firmes comptables m'ont acheminé les rapports résumant leurs constatations et les 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.



RAPPORTS DE L'AUDITEUR SANS RÉSERVE

Rapports conformes

4.4 Les états financiers des neuf (9) 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 2014	Subvention 2013
Festivoix de Trois-Rivières	MALLETTE SENCRL	Organisation du Festivoix	400 000 \$	450 000 \$
Fondation de l'Université du Québec à Trois-Rivières	MALLETTE SENCRL	Soutenir le développement de la vie universitaire	200 000 \$	200 000 \$
Musée québécois de culture populaire	MALLETTE SENCRL	Support financier	195 000 \$	195 000 \$
L'Orchestre symphonique de Trois-Rivières inc.	Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l	Organisation de programmes musicaux	230 000 \$	210 000 \$
Société de développement commercial du centre-ville de Trois-Rivières	Mathon et Bergeron CPA	Remise de la taxe imposée aux membres	291 716 \$	289 985 \$
Centre régional d'entraînement et d'évènement de la Mauricie	Morin Cadieux SENC	Développer l'excellence sportive	139 000 \$	105 000 \$
Les Aigles Can-Am	Raymond Chabot Grant Thornton sencrl	Club professionnel de baseball	225 000 \$	225 000 \$
Corporation de l'exposition agricole du centre du Québec	SCF Mauricie inc. Société de comptables professionnels agréés	Exposition agricole, industrielle et commerciale	100 000 \$	90 000 \$
GP3R inc.	Morin Cadieux SENC	Organisation du Grand Prix de TR (courses automobiles)	908 000 \$ *	750 500 \$

* Excluant la somme de 625 000 \$ pour laquelle la ville s'est engagée par règlement d'emprunt pour différents travaux (C-2014-0048) pour la sécurisation des aires de courses, la mise aux normes des puits de ravitaillement et l'installation de clôtures.

* Excluant également la somme de 75 000 \$ que la ville verse à la Corporation de l'Amphithéâtre pour aider à réaliser les feux d'artifices du GP3R.

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.



Autres observations 4.6 Des recommandations, adressées par les auditeurs, ont été acheminées au conseil d'administration du Centre régional d'entraînement et d'évènement de la Mauricie, Les Aigles Can-Am et le GP3R inc.

RAPPORTS DE L'AUDITEUR COMPORTANT UNE RÉSERVE

Rapports avec réserve 4.7 Les états financiers des cinq (5) organismes suivants étaient accompagnés d'un rapport de l'auditeur avec une réserve.

Intégralité des revenus 4.8 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 les organismes Festival international de danse Encore, Fondation les Forges inc. et Fondation RSTR, s'est limité aux montants comptabilisés dans les livres de ceux-ci.

Paiements de transfert 4.9 L'interprétation de l'application de la nouvelle norme comptable portant sur les paiements de transfert est à l'origine de l'opinion avec réserve des états financiers de la Commission scolaire du Chemin-du-Roy.

Flux de trésorerie 4.10 L'Office municipal d'habitation de Trois-Rivières n'a pas préparé l'état des flux de trésorerie, ce qui constitue une dérogation aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

Liste des organismes 4.11

Organisme ou personne morale	Firme comptable	Objet de la subvention	Subvention 2014	Subvention 2013
Commission scolaire du Chemin-du-Roy	VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC	Parcs-écoles et complexe sportif Les Estacades	568 000 \$	1 168 000 \$
Festival international de danse Encore	LTML s.a.	Organisation du festival de danse Encore	293 000 \$ *	193 000 \$
Fondation les Forges inc.	Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.	Organisation du festival de poésie	124 000 \$	124 000 \$
Fondation RSTR	Raymond Chabot Grant Thornton SENCRL	Implantation d'un service d'hémodynamie	100 000 \$	100 000 \$
Office municipal d'habitation de Trois-Rivières	LTML s.a.	Construction de 27 logements sociaux rue Hertel	400 000 \$ **	---

* Excluant un prêt sans intérêts de 57 900 \$

** Excluant la quote-part du déficit de l'organisme absorbé par la ville

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 CSCDR 4.12 Des recommandations qui méritaient d'être portées à mon attention ont été adressées au conseil d'administration de la Commission scolaire du Chemin-du-Roy par ses auditeurs.

Autres sommes 4.13 Le montant des subventions versées aux organismes par la Ville de Trois-Rivières, exclut le montant des dépenses qu'elle assume, que ce soit pour des travaux d'infrastructures, des services de surveillance ou de sécurité, des contributions sous diverses formes versées par d'autres corporations municipales qui sont sous la gouverne de la ville ou les dettes assumées ou cautionnées par la ville.

CAS PARTICULIER

Examen 4.14 En raison des difficultés que connaît l'organisme, le conseil d'administration de l'organisme Complexe multidisciplinaire Les Estacades connu sous le nom Centre sportif Alphonse-Desjardins, lors de son conseil d'administration le 18 septembre 2014, a libéré la firme comptable de son mandat de vérifier les états financiers du CSAD. Je n'ai donc pas reçu d'états financiers.

4.15 De 2011 à 2014, la Ville de Trois-Rivières a versé au CSAD une somme de 745 000 \$ pour l'aider à assumer les coûts reliés à l'avant-projet de construction d'un colisée contigu au centre sportif Alphonse-Desjardins (175 000 \$) et les dépenses supplémentaires d'opération liées aux coûts de surveillance et de suivi des travaux de construction (570 000 \$). Le projet ayant été abandonné, ces sommes sont pour l'instant irrécupérables.

Liste des organismes 4.16

Organisme ou personne morale	Firme comptable	Objet de la subvention	Subvention 2014	Subvention 2013
Complexe multidisciplinaire Les Estacades	---	Projet de colisée et autres	180 826 \$	438 010 \$

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.





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 2014.

VÉRIFICATION DU TAUX GLOBAL DE TAXATION RÉEL

Mandat **5.2** J'ai effectué l'audit du taux global de taxation réel (TGT) calculé pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014 conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Dans mon rapport remis à la trésorière, je déclare notamment que le taux global de taxation réel a été établi dans tous ses aspects significatifs conformément aux exigences prévues 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.

TGT 2014	Revenus de taxes admissibles	158 158 767 \$	=	1,6561 %
	Évaluation imposable	9 550 085 288 \$		
TGT 2013	Revenus de taxes admissibles	151 993 952 \$	=	1,6160 %
	Évaluation imposable	9 405 296 488 \$		

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

Mandat **5.5** J'ai effectué l'audit du traitement de la rémunération des élus municipaux de la Ville de Trois-Rivières, que ce soit la rémunération versée à titre de membre du conseil municipal ou à titre de membre du conseil d'administration d'un organisme paramunicipal pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014.

Opinion émise le 4 mai 2015 **5.6** À mon avis, le traitement des élus municipaux en lien avec la rémunération du conseil municipal donne, dans tous ses aspects significatifs, une image fidèle conforme au chapitre 32 des règlements de 2014, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014.

Organisme mandataire ou supramunicipal **5.7** Également, le traitement des élus municipaux en lien avec les membres du conseil d'administration d'un organisme mandataire donne, dans tous ses aspects significatifs, une image fidèle de ce qui est divulgué conformément à l'article 11 de la *Loi sur le traitement des élus municipaux*.

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

Gestion des transactions immobilières



TABLE DES MATIÈRES

1.	VUE D'ENSEMBLE	79
1.1	RÔLES ET RESPONSABILITÉS	81
2.	OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	82
3.	RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	83
3.1	ENCADREMENT DES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES RÉALISÉES À DES FINS DE DÉVELOPPEMENTS INDUSTRIELS ET ÉCONOMIQUES	83
3.1.1	TRANSACTIONS À DES FINS INDUSTRIELLES	84
3.1.2	TRANSACTIONS À DES FINS ÉCONOMIQUES	88
3.2	ENCADREMENT DE TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES RELATIVES À LA MISE EN VALEUR DE TERRAINS VACANTS	89
3.2.1	VENTE D'UN TERRAIN VACANT	90
3.2.2	VENTE DE QUATRE (4) TERRAINS VACANTS	90
3.2.3	ACQUISITIONS DE TERRAINS DU MTQ ET DISPOSITION DE CES TERRAINS	91
3.2.4	ACQUISITION DE TERRAINS CONTAMINÉS	93
3.2.5	VENTE DE TERRAINS À DES ENTREPRISES INTÉRESSÉES À S'ÉTABLIR DANS LES PARCS INDUSTRIELS	93
3.3	RÈGLEMENT SUR LES TAXES D'AMÉLIORATIONS LOCALES	94
3.4	INVENTAIRE DES TERRAINS VACANTS	95
	ANNEXE 1	96

1. VUE D'ENSEMBLE

La maîtrise du domaine foncier est importante pour une ville, car plusieurs enjeux y sont associés. Le développement économique, urbain et social sur le territoire de la ville doit s'effectuer selon une vision à long terme, dans le respect des lois et règlements et avec un souci d'économie pour respecter la capacité de payer des citoyens.



Les transactions immobilières effectuées par la Ville de Trois-Rivières consistent principalement à acquérir ou vendre des terrains sur son territoire et, de façon occasionnelle, les échanger, céder ou rétrocéder. Les acquisitions de terrains réalisées par la ville sont effectuées aux fins de création ou de développement de parcs industriels, d'espaces verts, de rues, de réaménagement urbain, de construction d'édifices publics ou de services municipaux. Également, les transactions immobilières peuvent être effectuées dans le but de protéger et de développer les milieux agricoles, forestiers ou humides. Dans une moindre mesure, elles proviennent d'un besoin de régulariser certaines situations d'empiètement ou encore, pour regrouper des lots ou des parcelles de lots à la demande de citoyens.

Au 31 décembre 2013, la valeur aux livres des terrains appartenant à la ville s'élevait à 38,6 M\$¹. Les terrains appartenant à la ville et destinés à ses usages sont comptabilisés à une valeur de 16,7 M\$. Ces terrains accueillent les rues, les parcs, les servitudes ainsi que les infrastructures municipales.

Par ailleurs, la ville possède des terrains qu'elle destine à la revente. Ils sont enregistrés à une valeur aux livres de 21,9 M\$.

Le tableau 1 présente la valeur aux livres des terrains destinés à la revente au 31 décembre 2013.

Tableau 1
Terrains destinés à la revente
Au 31 décembre 2013

Catégorie	Montant
Réserve foncière	10 051 481 \$
Parcs industriels	11 566 422 \$
Propriétés acquises pour taxes	172 964 \$
Autres	61 714 \$
Total	21 852 581 \$

La catégorie réserve foncière est constituée principalement des terrains du site Trois-Rivières sur Saint-Laurent (TRSSL) que la ville désire vendre et qui sont prévus être utilisés pour un usage commercial ou résidentiel. La catégorie parcs industriels correspond à des terrains situés en majorité dans les parcs industriels du Carrefour 40-55 et à l'agrandissement du parc des Hautes-Forges (des Oblates). Au cours des dernières années, la Ville de Trois-Rivières a effectué plusieurs acquisitions de terrains dans le cadre de la création ou de l'agrandissement de ces parcs industriels.

Le tableau 2, quant à lui, présente le coût d'acquisition de terrains destinés à la revente pour la période du 1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2013.

¹ La valeur aux livres des terrains représente le coût d'acquisition des terrains que possède la ville. Cette valeur ne représente pas la valeur marchande des terrains.



Tableau 2
Acquisitions de terrains destinés à la revente
1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2013

Année	Acquisitions
2011	4 120 135 \$
2012	5 176 865 \$
2013	398 280 \$
Total	9 695 280 \$

Le tableau 3 présente les dispositions de terrains destinés à la revente pour la même période. Les dispositions de terrains sont comptabilisées au moindre du cout d'acquisition ou du prix de disposition.

Tableau 3
Dispositions de terrains destinés à la revente
1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2013

Année	Dispositions
2011	4 364 \$
2012	63 592 \$
2013	1 803 416 \$
Total	1 871 372 \$

1.1 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Les transactions immobilières à la Ville de Trois-Rivières ne sont pas gérées par une seule direction, mais font appel à l'expertise et la collaboration de plusieurs directions et intervenants à la ville. Les responsabilités de chaque direction doivent concourir, chacune à leur façon, pour juger de la pertinence et assurer la réalisation de transactions économiques pour la ville. C'est pourquoi une concertation et une collaboration de l'ensemble des directions sont requises.

Au cours des dernières années, la Ville de Trois-Rivières a réalisé plusieurs transactions immobilières dans le but de développer et de favoriser un développement industriel et économique sur son territoire. La direction générale propose au conseil municipal les transactions immobilières à réaliser pour atteindre cet objectif.

Innovation et développement économique Trois-Rivières (IDÉTR) agit comme intermédiaire entre la ville et les entreprises du domaine industriel et conseille la ville lorsque des développements d'espaces pour fins industrielles sont nécessaires.

La direction de l'aménagement, gestion et développement durable du territoire (DAGDDT), sous l'autorité du directeur général adjoint services aux citoyens, apporte les expertises nécessaires afin que les divers projets de développements économiques et industriels respectent les exigences autant légales que règlementaires et s'effectuent dans le respect du schéma d'aménagement de la ville. Elle est responsable d'obtenir les autorisations nécessaires auprès du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la



Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC), connu à l'époque sous le nom de ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs du Québec (MDDEP), pour assurer le respect de la *Loi sur la qualité de l'environnement* et de la *Loi concernant des mesures de compensation pour la réalisation de projets affectant un milieu humide ou hydrique* lorsque les développements immobiliers affectent un ou des milieux humides ou hydriques. Elle s'assure également d'une utilisation optimale des terrains vacants appartenant à la ville sur son territoire et amorce des dispositions de terrains lorsque ceux-ci ne sont plus requis à des fins publiques.

La direction de l'évaluation est responsable de fournir des expertises portant sur la valeur des transactions immobilières que prévoit réaliser la ville.

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 portant sur l'encadrement mis en place par la ville pour gérer les transactions immobilières avec économie et transparence et en conformité avec les clauses contractuelles.

Ma vérification visait à m'assurer que les transactions immobilières relatives au développement industriel et économique sur le territoire soient effectuées au meilleur coût, que les dispositions de terrains vacants soient réalisées de façon économique, que la ville se soit dotée d'un encadrement afin de procéder de gré à gré ou par appel d'offres public lors de dispositions de ces terrains et qu'elle effectue un suivi des clauses contractuelles.

Également, je me suis assurée que la ville dispose d'un inventaire des terrains vacants afin d'en optimiser les usages. J'ai réalisé ce mandat conformément aux normes relatives aux missions de certification du Manuel de CPA Canada.

Aux fins de la présente vérification, j'ai sélectionné les transactions immobilières relatives aux projets de création et d'agrandissement des parcs industriels du Carrefour 40-55 et des Hautes-Forges (des Oblates). De plus, j'ai sélectionné huit (8) transactions immobilières, dont une impliquant l'échange de plusieurs parcelles de lots afin de réaliser un projet de développement économique important. Les autres transactions immobilières se rapportaient à la disposition de terrains vacants dans le but d'en maximiser les usages pour la ville.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Trois-Rivières consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de la 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.

Ma vérification visait principalement les transactions immobilières réalisées entre janvier 2010 et février 2015. Cependant, étant donné que je me suis intéressée à l'acquisition de terrains dans le cadre de la création et de l'agrandissement de deux parcs industriels, j'ai dû considérer des événements antérieurs à cette période. Mes travaux ont pris fin en mai 2015.



3. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

Au cours des dernières années, la ville a acquis, à la suite d'expropriations, des terrains qui lui ont permis de plus que doubler les espaces utilisés aux fins du développement industriel sur son territoire. À ce jour, la ville a investi plus de 20 M\$ pour acquérir des espaces et réaliser des études et certains travaux dans deux parcs industriels. Or, l'encadrement mis en place par la ville ne lui a pas permis de s'assurer du bienfondé de ces transactions immobilières et de leur réalisation au moindre coût. Elle ne dispose pas de stratégie lui permettant d'évaluer, au moment opportun, la valeur des terrains qu'elle acquiert et les investissements requis pour doter les sites en infrastructures municipales adéquates.

De façon générale, peu de processus sont documentés, les rôles et responsabilités ne sont pas précisés et les contrôles sont insuffisants. Les directions travaillent trop souvent en silo et ne mettent pas en place les conditions pour s'assurer que les problématiques inhérentes aux terrains soient investiguées et prises en compte avant de les acquérir. Il en résulte que les acquisitions ne sont pas effectuées au moindre coût pour la ville.

Un développement à des fins industrielles est interrompu en raison de l'ampleur des investissements à consentir pour doter le site en infrastructures municipales. Dans l'autre développement effectué, la ville tente d'obtenir un financement pour réaliser les travaux d'une ampleur qu'elle n'avait pas estimée au moment où elle a pris les décisions d'acquérir les espaces.

La ville ne s'est pas dotée d'une politique pour encadrer le choix du mode de disposition de terrains, soit de gré à gré ou par appel d'offres public, et pour mettre en place les conditions pour permettre au plus grand nombre de citoyens intéressés de déposer une proposition lorsqu'elle procède à la vente de terrains par appel d'offres public. J'ai constaté que les périodes pour préparer et déposer une offre et les conditions exigées pour l'achat des terrains ne sont pas favorables à l'obtention d'un prix représentatif du marché immobilier.

La ville n'a pas attribué la responsabilité de suivre les exigences contractuelles contenues aux contrats de vente des terrains qu'elle possède. Il en résulte qu'elle n'exerce pas des options prévues aux contrats, ce qui la prive d'actifs qui lui appartiennent et de la possibilité d'en retirer de meilleurs revenus de taxation.

La ville ne s'est pas dotée d'une politique administrative pour encadrer l'imposition de taxes d'améliorations locales.

3.1 ENCADREMENT DES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES RÉALISÉES À DES FINS DE DÉVELOPPEMENTS INDUSTRIELS ET ÉCONOMIQUES

Le développement immobilier réalisé à des fins industrielles et économiques doit reposer sur une vision à long terme. Ainsi, la ville doit se doter d'une stratégie immobilière qui lui permet de justifier ses développements par des analyses de besoins et qui lui assure que les transactions immobilières sont effectuées au moindre coût. Pour ce faire, elle doit avoir une connaissance fine des étapes menant aux transactions immobilières, s'assurer qu'elle gère les risques et les opportunités de façon adéquate. Elle doit définir les rôles et



responsabilités des principaux intervenants et mettre en place les contrôles suffisants afin que les transactions immobilières soient pertinentes et économiques pour la ville.

3.1.1 Transactions à des fins industrielles

Identification des besoins

IDÉTR est responsable de conseiller la ville sur les développements à des fins industrielles. Avant de décider d'effectuer des développements immobiliers importants, la ville doit s'assurer par des études que les développements répondent à des besoins et généreront des retombées économiques intéressantes.

En 2006, la ville décide de se doter d'espaces supplémentaires pour favoriser le développement industriel sur son territoire. Le site prévu pour le futur développement « Carrefour 40-55 » est situé du côté nord-ouest de l'intersection des autoroutes 40 et 55. La proximité des deux autoroutes y confère des atouts appréciables. Le futur parc industriel du Carrefour 40-55 couvrira une superficie de 6,7 millions de mètres carrés.

Parallèlement à ce projet, en 2007, la ville désire développer de nouveaux espaces industriels situés du côté sud du parc des Hautes-Forges existant. Ces espaces sont communément désignés par la ville comme le parc industriel des Oblates. L'agrandissement prévu couvre une superficie de 1,3 million de mètres carrés.

Désirant connaître les justifications de la ville de procéder à des développements de cette envergure, j'ai constaté qu'il n'y avait pas eu d'études de besoins permettant, entre autres, de situer le niveau d'intérêt des entreprises. Pourtant, les acquisitions de terrains effectuées dans le cadre du développement des deux parcs industriels que prévoit faire la ville vont permettre de plus que doubler les espaces à vocation industrielle sur son territoire. Ce sont des développements de grande envergure.

Bien que la ville ait confié à IDÉTR certaines responsabilités à l'égard des développements industriels, elle n'a pas encadré la façon dont les besoins doivent être justifiés. Considérant qu'en 2015, dans le cas du parc industriel du Carrefour 40-55, les terrains vendus n'occupent qu'une superficie de 5,1 % de la surface acquise et qu'aucun terrain n'a encore pu être mis en vente dans le parc des Oblates, la pertinence d'effectuer ces développements n'est pas démontrée.

Émission des avis de réserve foncière pour fins d'expropriations

Lorsque la ville prévoit développer des espaces aux fins de parcs industriels, elle peut en vertu de la *Loi sur les cités et villes* recourir à l'expropriation. Étant donné les conséquences importantes pour les propriétaires de terrains de l'émission d'avis de réserve et étant donné qu'ainsi la ville délimite une superficie pour la réalisation de ses projets, il est nécessaire que la ville dispose d'un plan d'ensemble du développement projeté.

Afin de réaliser ses projets d'expansion dans le parc des Oblates, la ville doit recourir à l'expropriation et a émis, en 2007, des avis de réserves foncières touchant 66 terrains et quelques bâtiments qui appartiennent à 35 propriétaires différents. Pour la création du



parc industriel du Carrefour 40-55, la ville exproprie 90 terrains. En agissant ainsi, la ville protège la valeur des terrains de toute spéculation ultérieure. À partir de ce moment, elle dispose de deux années, qu'elle peut prolonger de deux autres années, pour procéder à l'acquisition des terrains.

Au moment où la ville émet les avis de réserve, elle n'a pas de plan préliminaire d'ensemble de ses projets. La ville se lance dans des projets de développement industriel de grande ampleur sans avoir adopté une vision à long terme des développements industriels sur son territoire qui prendrait en compte les investissements requis et les retombées économiques anticipées de ses projets.

Autorisations environnementales

Afin d'obtenir les autorisations pour réaliser son projet de développement du parc des Oblates sur les espaces prévus, en 2007, la DAGDDT effectue les démarches afin que le comité exécutif adresse une demande au ministère des Ressources naturelles et de la Faune du Québec (MRNFQ) et au MDDEP. En 2008, la ville obtient les autorisations requises. Les superficies qu'elle doit conserver afin de se conformer aux exigences environnementales sont de 250 800 mètres carrés. Aussi, la ville s'engage à investir une somme évaluée entre 150 000 \$ et 160 000 \$ en travaux de conservation ailleurs sur son territoire afin de compenser la perte de milieux humides sur les espaces nécessaires au projet. De plus, la ville devra conserver la tourbière actuelle du parc des Hautes-Forges, aménager une bande de protection au sud du parc des Oblates et mettre en valeur un parc à caractère écologique dans le cadre des mesures compensatoires.

Dans le cas du parc du Carrefour 40-55, la ville fait réaliser une étude environnementale en 2006 dont les résultats indiquent qu'il n'y a pas de contraintes environnementales à l'utilisation de ces espaces à des fins industrielles. En s'appuyant sur les résultats de cette étude, la ville ne demande pas de certificat d'autorisation au MDDEP. La ville a construit les rues L.-P. Normand et Louis-Loranger, loti et vendu une vingtaine de terrains sur ces rues. Toutefois, en 2013, constatant la présence importante de milieux humides, le MDDEP exige la délivrance d'un certificat d'autorisation avant que d'autres travaux d'aménagement ne soient réalisés. Une nouvelle étude environnementale est alors réalisée et porte sur une superficie couvrant environ la moitié des espaces du parc industriel du Carrefour 40-55. En 2014, la ville obtient le certificat d'autorisation, mais ne peut utiliser que 62,4 % des superficies du parc en raison, entre autres, de la présence de plusieurs milieux humides sur le site. Ainsi, le développement du parc devra être réalisé avec la présence de plusieurs zones écologiques sur le site ce qui contraint non seulement les espaces exploitables, mais l'aménagement des rues et des infrastructures sur le site.

Je constate que la ville a effectué une demande d'autorisation et a obtenu les autorisations du MDDEP dans le cadre de l'agrandissement du parc des Oblates au moment opportun. Toutefois, pour la création du parc du Carrefour 40-55, la ville s'étant appuyée sur les résultats d'une étude environnementale de 2006, a acquis des terrains qui contiennent des milieux humides et sur lesquels, en 2013, elle ne peut poursuivre les travaux d'aménagement pour doter les espaces d'infrastructures adéquates pour les fins de son développement industriel.



Stratégie d'acquisitions

Avant d'acquérir l'ensemble des terrains sur un site, la ville doit faire en sorte d'obtenir les informations sur les caractéristiques géophysiques des terrains. Pour ce faire, elle doit adopter une stratégie d'achat de terrains par étapes afin d'investiguer certains terrains ou tenter d'obtenir des ententes avec des propriétaires afin d'obtenir la permission de réaliser des études de sol. Cela afin d'être en mesure d'estimer adéquatement la valeur des terrains à acquérir et évaluer les investissements requis pour doter le site en infrastructures souterraines et juger de la pertinence des transactions immobilières qu'elle prévoit faire.

À la suite des études environnementales réalisées, la ville obtient des informations importantes qui peuvent lui permettre d'identifier des problématiques reliées au choix des sites. S'il est vrai que les terrains visés par l'agrandissement du parc des Hautes-Forges (des Oblates) et de la création du parc industriel du Carrefour 40-55 présentent un grand intérêt en raison, entre autres, de leur emplacement près des autoroutes, les deux sites présentent des risques non négligeables en raison, entre autres, de la présence de nombreux milieux humides. Cela peut laisser présager des problématiques de drainage de sols et de sous-sol instables.

Or, la ville n'a pas de stratégie d'acquisition des terrains et les risques qu'ils présentent ne sont pas pris en compte au moment opportun par l'équipe de direction. Elle n'évalue pas les avantages et les inconvénients que présentent les sites afin de juger si elle doit poursuivre et acquérir les espaces et, s'il y a lieu, à quels coûts. Je n'ai pas été en mesure de savoir si d'autres emplacements auraient pu permettre à la ville d'offrir des espaces pour des développements industriels à moindre coût puisque la ville n'a pas procédé à ces analyses. Elle ne s'assure pas que les acquisitions de terrains qu'elle prévoit faire sont pertinentes et économiques. Elle ne peut juger de la faisabilité de son projet avant de se porter acquéreur de l'ensemble des terrains.

En 2008 et en 2009, la ville publie des avis de renouvellement de réserve qui lui permettent de prolonger de deux années la période où elle peut se porter acquéreur des terrains situés dans ses futurs développements sans pour autant avoir établi de scénarios pour connaître le niveau des investissements à consentir compte tenu des problématiques potentielles des espaces sur les sites choisis.

Évaluation de la valeur des terrains et acquisitions

L'évaluation de la valeur des terrains exige une collaboration et une concertation des principales directions impliquées dans les transactions immobilières. La ville doit s'assurer de disposer des informations de gestion qui lui permettront d'évaluer la valeur des transactions à un juste prix.

En matière d'expropriation, la ville doit offrir aux expropriés la valeur au propriétaire soit la valeur qui permet de réparer le préjudice subi. Ainsi, la valeur du terrain doit correspondre à sa valeur établie en prenant en compte la situation juridique et physique à son meilleur et plus avantageux usage. Donc, si les terrains ont des problématiques qui pourraient en restreindre les usages, il est important pour la ville de les investiguer afin de juger si elle doit acquérir les terrains et en tenir compte afin d'estimer une valeur représentative selon les usages possibles.



L'évaluation de la valeur des terrains à exproprier pour l'implantation du parc du Carrefour 40-55 et celle pour l'agrandissement du parc des Hautes-Forges (des Oblates) se sont effectuées respectivement en date du 1^{er} juin 2009 et du 1^{er} mai 2011.

La direction de l'évaluation procède aux évaluations de la valeur des terrains avec les informations que lui fournissent les autres intervenants à la ville. Or, plusieurs données ayant des impacts sur la valeur des transactions sont inconnues au moment où la ville procède aux évaluations. Cela est dû, entre autres, au fait que la ville n'a pas de stratégie d'acquisition et de processus qui prendraient en compte l'identification et l'obtention, par les différentes directions impliquées, des informations de gestion nécessaires à l'établissement de la juste valeur des transactions. Les directions de la ville travaillent en silo et il y a un manque de concertation. La ville n'investigue pas les problématiques des terrains dont elle estime la valeur pour les acquérir. Elle ne met pas en place les conditions pour lui permettre de juger si les transactions qu'elle prévoit réaliser sont justifiées compte tenu de ses besoins et de ses ressources.

En 2011, la valeur des terrains situés sur le site de l'agrandissement du parc industriel des Oblates est déterminée sans que les risques de problématiques présentes sur le sol et le sous-sol ne soient suffisamment investigués. La ville acquiert les terrains à un prix estimé de 5 M\$. Aucune donnée n'est disponible pour permettre d'en réduire, s'il y a lieu, le cout par la prise en considération de limitations fonctionnelles de l'usage des terrains et pour juger du bienfondé des acquisitions.

À ce jour, la ville a autorisé une somme de 16 M\$ pour acquérir des terrains du parc du Carrefour 40-55, pour la réalisation de diverses études et pour la réalisation de certains travaux. Dans le cas du parc industriel des Hautes-Forges, c'est une somme de 6,9 M\$ qui a été autorisée par la ville. Ces investissements sont importants et ont des impacts sur le niveau de taxation des citoyens et le niveau d'endettement de la ville.

Par ailleurs, les investissements requis pour doter les sites en infrastructures devront être assumés par l'ensemble des citoyens puisqu'il n'y a pas de taxes d'améliorations locales pour les entreprises qui s'établiront dans les parcs industriels. En outre, pour favoriser le développement économique sur son territoire, la ville a mis en place un *Règlement instaurant un programme de crédit de taxes à l'investissement* qui permet un congé de taxes, durant une période maximale de cinq ans, sous certaines conditions, aux nouvelles entreprises qui s'établiront dans les parcs industriels.

Réalisation des études techniques

En mars 2012, après avoir acquis les terrains du site prévu pour l'agrandissement du parc des Oblates à un cout de près de 6 M\$, la ville fait effectuer une étude de reconnaissance de sols. L'étude géotechnique consiste à déterminer la nature et les propriétés des sols en place et les conditions d'eaux souterraines et de fournir un aperçu de la capacité portante admissible des sols naturels en place pour la construction de futurs bâtiments. Bien que les sols en place semblent favorables à la construction d'un parc industriel sur le site prévu, deux problématiques importantes sont identifiées. La présence de plusieurs milieux humides amènera une obligation de la gestion des eaux de surface par l'aménagement d'un réseau de drainage global sur l'ensemble du site. Aussi, la présence de sols



contenant de la matière organique sur des épaisseurs importantes, nécessitera l'excavation totale de ceux-ci à l'endroit des futurs bâtiments. La grande quantité d'eau de surface provenant des milieux humides devra être gérée par un système de drainage qui devra être conçu pour permettre à la fois le développement du nord de la ville freiné jusqu'à ce jour en raison d'une problématique d'égouttement des eaux de surface. D'autres études sont actuellement en cours. Toutefois, devant l'ampleur des investissements requis pour aménager le site, la direction générale décide de sursoir pour une période indéterminée au développement du site. Ainsi, la ville après avoir exproprié des terrains et les avoir acquis ne peut, pour le moment, utiliser ces terrains aux fins prévues en raison de l'ampleur des investissements requis pour doter le site en infrastructures municipales adéquates.

Dans le cas de l'agrandissement du parc industriel du Carrefour 40-55, en 2013, afin de prolonger les infrastructures dans le parc, une firme externe réalise un plan directeur d'égout sanitaire, pluvial et de voirie. Trois secteurs sont délimités comprenant chacun des aménagements de surface et souterrains. Des investissements minimaux de 11,5 M\$ et pouvant s'élever jusqu'à 33,2 M\$ seront requis pour la réalisation des infrastructures couvrant deux des trois secteurs. Par ailleurs, pour répondre aux exigences du code national du bâtiment, la ville devra investir en infrastructures une somme additionnelle évaluée à 11 M\$ nécessaire, entre autres, à la construction d'une station de pompage. Devant l'ampleur des investissements à réaliser, la ville tente actuellement d'obtenir des sources de financement auprès des instances gouvernementales.

3.1.2 Transactions à des fins économiques

Afin que soit réalisé sur le territoire de la ville, au pied du pont Laviolette, un projet de construction de nature commerciale et résidentielle, la ville adopte, en juin 2013, un règlement d'emprunt de 11,4 M\$. Ces investissements seront utilisés pour réaliser des travaux de prolongement du boulevard Arthur-Rousseau, mettre en place des infrastructures municipales et aménager un carrefour giratoire communiquant avec une entrée et une sortie de l'autoroute 55.

Afin de réaliser le projet, la ville procède en 2013 à un échange de terrains avec une société qui s'engage à réaliser des investissements immobiliers. Cette transaction immobilière permet à la ville de vendre à la société pour un prix de 2 M\$ des terrains destinés à un usage commercial situés le long du boulevard Arthur-Rousseau et de l'autoroute 55 et d'acquérir, de la société, pour un coût de 695 000 \$, des espaces afin d'y aménager les infrastructures, entre autres, le prolongement de ce boulevard. L'échange de terrain est effectué à un prix unitaire de 14 \$ le mètre carré et de 7 \$ le mètre carré lorsque les terrains sont grevés de servitudes. Ces prix unitaires ont été établis par la Direction de l'évaluation à partir des informations recueillies suite à l'étude des ventes effectuées pour les années 2008 à 2011, laquelle a été indexée pour tenir compte de l'évolution du marché.

Lesdits terrains cédés par la ville en 2013 avaient fait l'objet, en 2012, d'une option d'achat avec la même société; toutefois, elle ne s'est pas matérialisée. Cette option d'achat était à un prix de 2 \$ le pied carré (21,53 \$ le mètre carré). La société se portait acquéreur en diverses étapes, au cours des dix années suivant la transaction et s'engageait à faire des investissements.



Recommandation 2015- :

Je recommande à la ville :

- ⁽¹⁾ *de se doter d'une stratégie immobilière qui prend en compte :*
 - *la justification des décisions d'acquérir des espaces à des fins industrielles et économiques par des études de besoins, s'il y a lieu;*
 - *l'estimation des investissements requis, des sources de fonds et des retombées économiques attendues des transactions immobilières importantes;*
 - *l'identification des risques liés aux transactions immobilières et la mise en place de stratégies afin d'en minimiser les impacts négatifs pour la ville, entre autres, ceux liés à la présence de milieux humides et à la nature du sol et du sous-sol qui devraient être pris en compte dès la planification de transactions immobilières importantes;*
 - *l'obtention par les directions impliquées des informations de gestion nécessaires à l'évaluation des investissements requis;*
 - *la communication et la concertation entre les directions impliquées afin d'évaluer la pertinence des transactions immobilières et leur réalisation au moindre coût;*
- ⁽²⁾ *d'identifier les rôles et les responsabilités des principaux intervenants, les processus de travail et les contrôles à mettre en place afin d'assurer la mise en place et le respect de la stratégie immobilière.*

Commentaires de la direction :

⁽¹⁾ Nous considérerons votre proposition de se doter d'une stratégie immobilière. Cependant, cette stratégie ne visera pas l'acquisition éventuelle de terrains à des fins industrielles compte tenu que la Ville dispose déjà de superficies très appréciables de terrains.

⁽²⁾ Les pratiques administratives seront revues afin de permettre une meilleure circulation de l'information entre chacune des directions impliquées lors d'acquisitions ponctuelles d'immeubles.

Notons que les valeurs foncières des immeubles construits à ce jour dans le parc industriel du carrefour 40/55 atteignent 32 millions \$ représentant ainsi un intéressant potentiel de revenus pour la ville.

3.2 ENCADREMENT DE TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES RELATIVES À LA MISE EN VALEUR DE TERRAINS VACANTS

Afin d'en permettre un meilleur usage, la ville vend des terrains vacants qui lui appartiennent et qui ne sont pas destinés à des fins publiques. Dans ces situations, la vente peut être effectuée suite à une négociation de gré à gré ou par appel d'offres public.

J'ai effectué sept (7) tests portant sur des transactions de vente de terrains soit par appel d'offres public ou de gré à gré. J'ai vérifié si la ville disposait d'un encadrement pour juger des situations où elle devait procéder à la vente de gré à gré ou par appel d'offres public, si elle avait mis en place des conditions pour favoriser des transactions au meilleur prix et si elle avait effectué un suivi des clauses des contrats.



3.2.1 Vente d'un terrain vacant

Dans un cas, en 2009, un terrain vacant d'une superficie d'environ 18 000 mètres carrés situé sur le boulevard Saint-Jean a été vendu à un prix de 24 833 \$, incluant les taxes, alors qu'au rôle d'évaluation, il était inscrit à 85 000 \$. La ville avait acquis ce terrain dans le cadre du développement du parc du Carrefour 40-55. Jugeant ne plus avoir besoin de ce terrain, la ville a décidé de s'en départir.

La vente s'est réalisée à la suite d'un appel d'offres public. Un avis a été publié dans un quotidien local et la période pour préparer et déposer une offre s'est échelonnée, du 18 juillet au 12 août 2009 soit durant une période de 19 jours ouvrables ou 25 jours de calendrier. L'avis stipulait que la vente du terrain était conditionnelle à la construction d'un bâtiment résidentiel. La construction du bâtiment, d'une valeur minimale de 250 000 \$, devait débuter avant le 1^{er} octobre 2010. La ville avait la possibilité d'exiger une lettre de garantie bancaire d'un montant équivalent à 20 % des coûts de construction à titre de clause pénale pour garantir la date de début des travaux. À défaut de respecter les clauses, la ville pouvait reprendre le terrain vendu.

Mes travaux m'ont permis de constater qu'aucune construction n'a été érigée sur ce terrain à ce jour et aucune action n'a été prise par la ville pour exercer le recours auquel elle avait droit en cas de non-respect des conditions contenues au contrat de vente. Cette situation s'explique en raison du fait que la responsabilité d'effectuer un suivi des clauses contractuelles des contrats n'est attribuée à aucun intervenant à la ville.

Cette situation est préoccupante pour différentes raisons. D'abord, la ville se prive d'actifs qui lui appartiennent en n'exerçant pas les options dont elle dispose. Elle n'agit pas en bon gestionnaire. D'autre part, le manque de rigueur pourrait favoriser des situations douteuses où des particuliers achèteraient des terrains dans un but spéculatif sachant que la ville n'effectue pas de suivi des clauses contractuelles. Cette transaction n'a pas été économique pour la ville.

Par ailleurs, la courte période allouée pour préparer et présenter une offre, soit en grande partie durant les vacances de la construction, n'a pas permis de créer des conditions favorables à l'obtention d'un meilleur prix. D'ailleurs, la ville n'a reçu qu'une seule offre d'achat à la suite de la publication de l'appel d'offres public et elle a été acceptée. Ce terrain a été vendu à un prix équivalent à près du tiers de sa valeur réelle au rôle d'évaluation au moment où il a été mis en vente.

3.2.2 Vente de quatre (4) terrains vacants

En août 2013, quatre (4) terrains vacants d'une superficie totale de 2 309,8 mètres carrés sont mis en vente par appel d'offres public. Cette mise en vente est justifiée par le fait que les terrains sont jugés excédentaires par la DAGDDT. La ville désire ainsi favoriser la construction d'une ou plusieurs résidences, et ce, pour en tirer un revenu de taxation. La mise en vente des terrains s'effectue à un prix minimal de 5 000 \$ pour chacun des deux plus petits terrains, de 19 000 \$ et de 35 000 \$ pour les autres terrains. L'appel d'offres est publié le 10 août 2013 et les intéressés disposent de quinze jours pour préparer et déposer une offre; quatre (4) proposants acheteurs se procurent le cahier des charges.



Pour chacun des terrains de superficie inégale, la ville exige, dans un délai de 18 mois suivant la vente, la construction d'un bâtiment. Pour les deux plus petits terrains, la ville exige la construction d'une résidence unifamiliale jumelée d'un logement. Sur un autre terrain, une résidence trifamiliale de trois (3) logements isolée doit être construite et sur le dernier terrain, la ville exige la construction d'une résidence unifamiliale isolée de un logement.

La ville reçoit deux (2) propositions pour trois (3) terrains, dont une proposition pour l'achat de deux terrains. La vente des deux plus petits terrains s'effectue à un prix total de 14 000 \$.

Mes travaux de vérification m'ont permis de constater que les conditions assorties à cette vente n'ont pas été respectées puisqu'aucune construction n'est érigée sur les terrains à ce jour. Par ailleurs, afin de transférer la propriété des terrains à une compagnie que possède le particulier qui a acquis les deux terrains, en avril 2014 une évaluation de la valeur marchande des terrains les établit à 34 700 \$. Je constate que la vente des terrains par la ville s'est effectuée à un prix inférieur à la moitié de la valeur marchande attribuée à ces terrains à peine un an après la transaction.

3.2.3 Acquisitions de terrains du MTQ et dispositions de ces terrains

La ville, comme organisme public, a le privilège d'acheter de gré à gré, pour des fins publiques ou industrielles, des terrains que possède le ministère des Transports du Québec (MTQ).

J'ai réalisé deux tests qui m'ont permis de constater que la ville acquiert du MTQ des terrains qu'elle revend peu de temps après.

Achat d'un terrain et vente d'une partie du terrain

En avril 2010, la ville acquiert du ministère des Transports du Québec, à un coût de 390 000 \$, un terrain d'une superficie de 14 613,4 mètres carrés situé entre l'autoroute 40 et la rue du Parc. La ville désire revendre environ les deux tiers du terrain afin que soit réalisé un projet de développement résidentiel et elle veut aménager un stationnement public sur le résidu. L'évaluation de la valeur marchande de la partie du terrain qu'elle désire vendre est établie, au prorata, à 290 000 \$ en se basant sur l'estimation de la valeur marchande du terrain qui avait été effectuée par une firme d'évaluateur agréé externe mandatée par la ville. Elle publie, en août 2010, dans un quotidien de Trois-Rivières, un appel d'offres pour la vente du terrain devant accueillir un développement résidentiel. Elle fixe à 295 000 \$ la mise à prix du terrain.

La période allouée pour préparer et déposer une offre est de cinq (5) jours ouvrables. Un cahier des charges spécifie les propositions de développement et les conditions à respecter. Ainsi, le citoyen qui se portera acquéreur du terrain devra en débiter la construction, dans les 90 jours suivant la prise de possession. Le projet de développement devra être terminé dans les dix-huit (18) mois suivant la date d'émission du premier permis de construction. Le citoyen bénéficiera d'un programme de crédit de taxes ayant pour objectif la consolidation des secteurs desservis.



Suite à la publication, une seule proposition d'achat au montant de 295 000 \$ a été reçue et elle a été acceptée. Selon les informations obtenues de la ville, l'achat du terrain et la mise en vente par appel d'offres ont été faits à la suite d'un intérêt manifesté par un promoteur à réaliser des investissements immobiliers. Je constate que la période estivale et la période allouée pour préparer et déposer une offre ont laissé très peu de temps pour que d'autres promoteurs qui auraient pu également être intéressés puissent élaborer un projet de développement résidentiel pouvant répondre aux conditions exigées. La ville n'a pas mis en place les conditions pour favoriser la communication de l'appel d'offres au plus grand nombre de citoyens.

Achat d'un terrain à des fins industrielles et vente du terrain

En novembre 2007, la ville acquiert, du ministère des Transports du Québec, à des fins industrielles, un terrain vacant non desservi d'une superficie de 50 792,6 mètres carrés pour un montant de 119 000 \$, excluant les taxes, ce qui correspond à 2,34 \$ le mètre carré. Ce terrain est adjacent à des terrains du parc industriel du Carrefour 40-55. Cette vente par le MTQ est réalisée à la condition que la ville, si elle vend le terrain dans les cinq ans suivant l'achat, verse au ministère le plus élevé entre le prix convenu pour la vente ou le prix établi par le ministre, selon les conditions du marché immobilier. S'il y a vente du terrain, elle devra être faite par appel d'offres public à moins que le ministère autorise la ville à en disposer autrement.

En février 2008, soit trois mois après l'acquisition, la ville vend le terrain de gré à gré à une société au même montant qu'elle l'avait acquis. La vente est approuvée par le ministère des Transports. La transaction est assortie de conditions. La société doit ériger, dans une première phase, un bâtiment d'au moins 1 000 mètres carrés sur une portion de plus ou moins 10 000 mètres carrés à l'intérieur d'une période de six (6) mois suivant l'achat. Lors des trois (3) phases subséquentes d'une durée totale de 54 mois, la société s'engage à ériger un ou des bâtiments occupant au moins 10 % de la superficie résiduaire de plus ou moins 40 000 mètres carrés. À défaut par la société de construire les bâtiments dans le délai prévu, la ville peut, dans l'année qui suit l'expiration des délais, reprendre le terrain vendu en remboursant à la société le prix de vente. À ce jour, l'ensemble des conditions n'est pas respecté et la ville n'a pas exercé ses recours puisqu'elle n'a pas repris la propriété des terrains.

En outre, en 2011, la société qui a acquis le terrain vend un lot non construit, d'une superficie de 4 140,8 mètres carrés à une autre société pour un prix de 160 000 \$. Cette vente s'effectue à 38,64 \$ le mètre carré ce qui représente un peu plus de 16 fois le prix de vente du terrain par la ville trois ans plus tôt. À ce moment, la ville aurait pu exercer son option prévue par le contrat et reprendre la propriété du terrain à un prix fixé par contrat à 2,34 \$ le mètre carré. En 2014, la société qui avait acquis le terrain de la ville vend un autre lot à la même société qui en avait acquis un en 2011. Le lot d'une superficie de 424,6 mètres carrés est vendu pour une somme de 12 500 \$, et ce, afin d'y agrandir un stationnement. Les recherches notariales entourant la transaction permettent de constater que la ville n'avait pas exercé son option en 2011 et n'avait pas donné son consentement à la vente de ce lot. Constatant cet écart, le comité exécutif autorise en 2014 la vente du lot qui avait été effectuée en 2011 de même que la vente effectuée en 2014.



La ville aurait pu refuser de donner ces autorisations puisqu'en vertu du contrat, elle pouvait reprendre la propriété des terrains pour lesquels les conditions assorties à la vente n'avaient pas été respectées. La ville n'a pas suivi des clauses contractuelles et, ce faisant, ne met pas en place les conditions pour en favoriser le respect.

3.2.4 Acquisitions de terrains contaminés

La contamination des terrains en diminue la valeur en raison de l'usage limité que permettent ces terrains et des frais de décontamination requis en vertu des exigences environnementales.

J'ai effectué deux tests portant sur l'acquisition par la ville de deux terrains potentiellement contaminés. Je voulais vérifier les circonstances et les informations dont disposait la ville au moment de l'acquisition et si le coût des terrains acquis par la ville avait pris en compte les frais de décontamination.

Les deux terrains sélectionnés ont été acquis dans le cadre de la création et de l'agrandissement des deux parcs industriels du Carrefour 40-55 et des Oblates. Au moment où la ville a acquis les terrains, les informations dont elle disposait permettaient de constater que les terrains pouvaient être contaminés. Pourtant, le coût d'acquisition des terrains n'a pas tenu compte de leur possible contamination. Le coût d'acquisition des terrains aurait dû tenir compte des frais relatifs à la réalisation des études de caractérisation et, s'il y a lieu, aux travaux de décontamination des terrains.

3.2.5 Vente de terrains à des entreprises intéressées à s'établir dans les parcs industriels

IDÉTR est responsable d'intéresser les entreprises à s'établir dans les parcs industriels sur le territoire de la ville. Des ventes de terrains sont conclues avec des entreprises désireuses de s'établir dans les parcs industriels. Ces entreprises doivent respecter certaines conditions contenues aux contrats de vente qui ont trait à la construction d'un bâtiment d'une superficie minimale déterminée en fonction de la superficie du terrain, et ce, à l'intérieur d'un délai convenu. Mes travaux m'ont permis de constater que plusieurs conditions assorties à la vente des terrains ne sont pas respectées sans que la ville n'exerce ses options, soit reprendre les terrains vendus.

Recommandation 2015- :

Je recommande à la ville :

- ⁽³⁾ de se doter d'une politique écrite et officielle pour encadrer le mode de disposition de ses terrains vacants soit par appel d'offres public ou de gré à gré qui prendrait en compte les conditions pour permettre au plus grand nombre de citoyens intéressés de déposer une proposition lorsqu'elle procède à la vente de terrains par appel d'offres public;
- ⁽⁴⁾ d'attribuer la responsabilité de suivre les clauses contractuelles des contrats d'acquisitions et de dispositions des terrains et de s'assurer de l'exercice des options prévues en cas de non-respect;



- ⁽⁵⁾ d'analyser les contrats de ventes de terrains effectués au cours des dernières années et d'exercer ses options lorsque les conditions n'ont pas été respectées;
- ⁽⁶⁾ d'analyser les contrats d'achat de terrains effectués au cours des dernières années et de mettre en place les conditions pour assurer le respect des engagements;
- ⁽⁷⁾ de s'assurer qu'avant d'acquérir des terrains, ceux-ci soient exempts de contamination ou d'en tenir compte dans le coût d'acquisition.

Commentaires de la direction :

⁽³⁾ La Ville s'en tiendra à l'application rigoureuse de la Loi qui la gouverne en ce qui concerne la vente de ses immeubles;

⁽³⁾ L'appel d'offres public constitue le moyen que le législateur a retenu pour satisfaire aux critères de transparence et de compétition;

⁽⁴⁾ La direction générale étudie l'opportunité de mettre en place une unité administrative responsable de l'ensemble des transactions immobilières et de leur suivi;

⁽⁵⁻⁶⁾ L'examen des transactions sera fait et les décisions qui s'imposeront seront prises.

⁽⁷⁾ La Ville verra à obtenir préalablement à l'achat les données sur la qualité de sols.

En ce qui a trait au terrain longeant l'autoroute 40, notons que cette vente a permis la construction de 7 immeubles locatifs représentant des valeurs foncières de plus de 3 millions de dollars et représentant un potentiel intéressant de taxation pour la ville. Ces terrains étaient desservis depuis au moins une trentaine d'années sans que personne manifeste un intérêt à les développer.

3.3 RÈGLEMENT SUR LES TAXES D'AMÉLIORATIONS LOCALES

J'ai constaté, lors de tests que j'ai effectués, qu'il arrive que la ville assume le coût d'investissements importants réalisés dans un but de favoriser un développement sur son territoire ou pour toute autre raison. Il n'y a alors pas de taxes d'améliorations locales imposées aux entreprises ou propriétaires bénéficiant de ces travaux. Conséquemment, ces charges sont absorbées par l'ensemble des citoyens de la ville.

La ville ne s'est pas dotée d'une politique administrative pour encadrer l'imposition de taxes d'améliorations locales.

Recommandation 2015-08 :

Je recommande à la ville de se doter d'une politique administrative pour encadrer l'imposition de taxes d'améliorations locales.

Commentaires de la direction :

La direction générale édictera des lignes directrices sur l'établissement de la taxe d'améliorations locales.



3.4 INVENTAIRE DES TERRAINS VACANTS

Il est important que la ville dispose d'un inventaire des terrains vacants lui appartenant et qu'elle se dote de moyens afin d'en optimiser les usages et les revenus pour la ville.

Mes travaux m'ont permis de constater que la ville s'est dotée de moyens pour répertorier des terrains vacants lui appartenant en fonction de certaines caractéristiques, tels les terrains à vocation industrielle, les terrains potentiellement contaminés ou les terrains desservis. Toutefois, elle ne dispose pas d'un registre spécifique qui contiendrait l'ensemble des données portant sur les terrains vacants sur le territoire. Elle n'a pas mis en place les moyens pour optimiser les usages et conséquemment les revenus des terrains vacants lui appartenant.

Recommandation 2015-09 :

Je recommande à la ville de se doter d'un inventaire des terrains vacants lui appartenant et de gérer cet inventaire afin d'en optimiser les revenus pour la ville.

Commentaires de la direction :

Tel que nous le mentionnions précédemment, la Ville songe à mettre en place une unité administrative responsable de l'ensemble des transactions immobilières. La gestion des terrains vacants pourrait donc faire partie des tâches assignées à cette unité administrative.



Annexe 1

CRITÈRES

1.- TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES AU MEILLEUR COUT

Objectif

S'assurer que l'encadrement administratif mis en place permet que les transactions immobilières relatives au développement industriel et économique soient effectuées au meilleur cout.

Critères

- Une structure de gouvernance et des mécanismes de contrôles sont mis en place et ils permettent :
 - ✓ de définir les rôles et les responsabilités des principaux intervenants et de s'assurer d'une prise en charge adéquate;
 - ✓ de favoriser la concertation et la communication entre les principaux intervenants;
 - ✓ de recueillir les informations de gestion nécessaires à l'évaluation de la pertinence des transactions immobilières, du moment opportun pour les réaliser et pour en déterminer le cout optimal pour la ville;
 - ✓ de s'assurer de la prise en compte adéquate de la capacité financière de la ville de réaliser les transactions immobilières;
 - ✓ d'effectuer un suivi adéquat des principales étapes dans la réalisation des transactions immobilières.

2.- ENCADREMENT PORTANT SUR LE MODE DE DISPOSITION DES TERRAINS SOIT DE GRÉ À GRÉ OU PAR APPEL D'OFFRES PUBLIC

Objectif

S'assurer que, pour la disposition de terrains, la ville s'est dotée d'un encadrement portant sur le choix de recourir soit de gré à gré ou par appel d'offres public.

Critères

- La ville s'est dotée d'une politique ou de procédures pour guider les gestionnaires dans le choix de procéder de gré à gré ou par appel d'offres public lorsqu'elle dispose de terrains.
- La ville s'est dotée de contrôles qui lui assurent que les dispositions de terrains sont effectuées dans le respect de l'encadrement mis en place.

3.- RESPECT DES CLAUSES CONTRACTUELLES

Objectif

S'assurer que la ville effectue un suivi des clauses contractuelles contenues aux contrats de vente des terrains.

Critères

- Les clauses contractuelles contenues aux contrats de vente des terrains font l'objet d'un suivi.
- Lorsque les clauses contractuelles ne sont pas respectées, la ville exerce ses options, s'il y a lieu.

4.- INVENTAIRE DE TERRAINS VACANTS

Objectif

S'assurer que la ville dispose d'un inventaire des terrains vacants lui appartenant et qu'elle a mis en place des moyens afin d'optimiser leur usage.

Critères

- La ville dispose et maintient à jour un inventaire des terrains vacants lui appartenant.
- Des moyens sont en place afin de favoriser un usage optimal des terrains vacants lui appartenant.





6.2

Déneigement



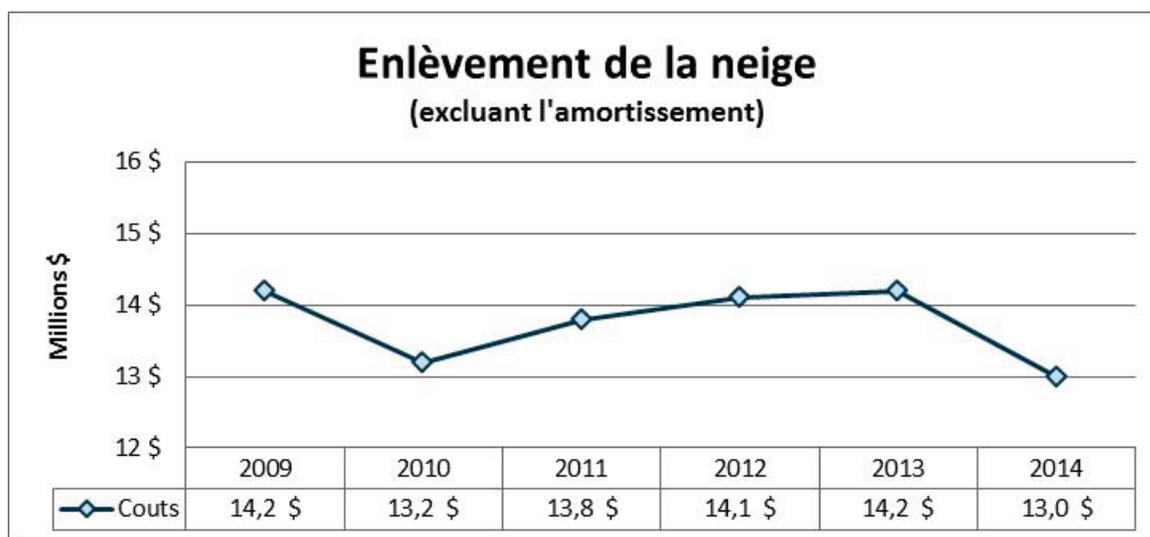
TABLE DES MATIÈRES

1.	VUE D'ENSEMBLE	99
2.	OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	101
3.	RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	101
3.1	RESPECT DE LA RÉGLEMENTATION	101
3.2	COMPÉTITIVITÉ.....	102
3.3	ENCADREMENT	104
	ANNEXE 1	106

1. VUE D'ENSEMBLE

Les activités de déneigement représentent une partie importante du budget de fonctionnement de la Ville de Trois-Rivières. En 2014, les charges annuelles cumulées à ce poste budgétaire s'élevaient à 13 M\$ dont plus de 75 % émanaient de contrats accordés à différents entrepreneurs privés.

La gestion des sites de déneigement et les abrasifs sont également inclus dans ce poste budgétaire.



Depuis 2009, le coût des activités de déneigement est demeuré relativement stable. Le budget pour l'année 2015, fixé à 13,8 M\$, reste au même niveau que la moyenne des coûts encourus depuis 2009, soit 13,9 M\$.



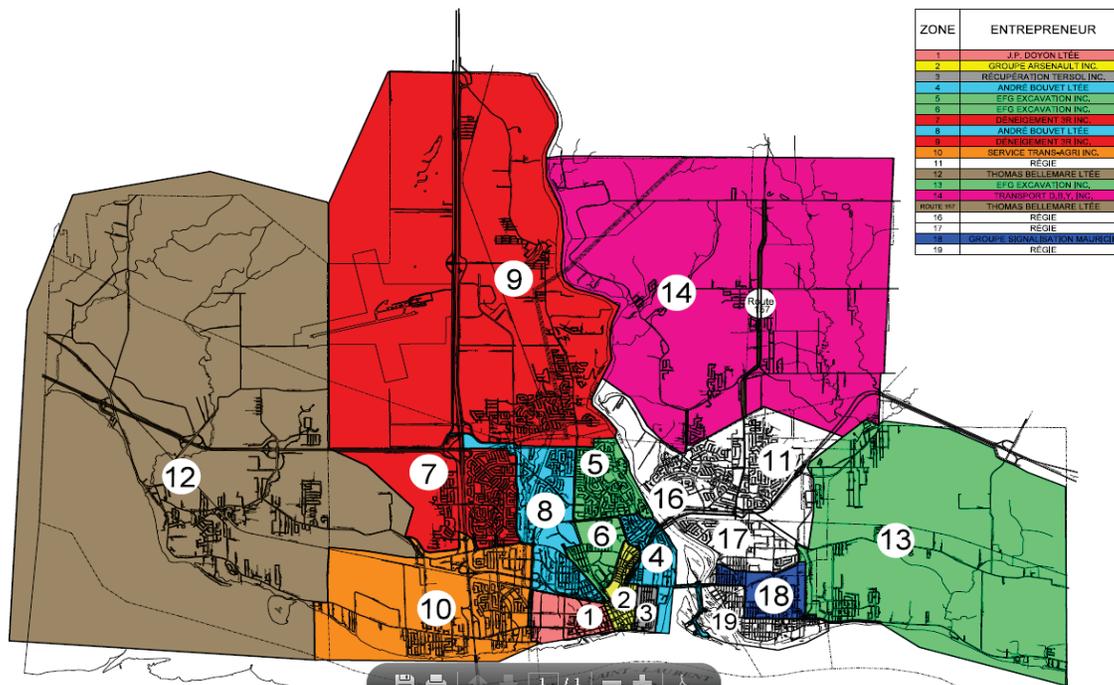
Le terme déneigement réfère au déblaiement et à l'enlèvement de la neige de la chaussée, des ruelles, des trottoirs, des escaliers, des stationnements et autres lieux publics. Les appels d'offres en la matière établissent les priorités d'intervention pour ces opérations. De façon générale, les rues où l'on retrouve un important niveau de circulation (artères et rues collectrices) et les trottoirs doivent être dégagés prioritairement. En plus d'énoncer les priorités, le cahier des charges contenu aux appels d'offres, détaille les exigences techniques liées aux interventions de déneigement, dont les modalités de déblaiement ou d'enlèvement de la neige, les délais d'achèvement pour le déblaiement et les exigences quant au déglçage.

L'attribution des contrats en ce domaine se fait généralement à la suite d'appels d'offres publics (100 000 \$ et plus) ou à la suite d'appels d'offres sur invitation. Les contrats sont habituellement octroyés pour une période de trois ans avec possibilité de deux prolongations d'une année chacune. Les appels d'offres sur invitation concernent plus particulièrement le déneigement des escaliers et des stationnements alors que les appels d'offres publics touchent généralement les grandes artères, les rues collectrices et les rues locales.

Le territoire de la ville couvre plus de 911 kilomètres de rues et ruelles, plus de 246 kilomètres de trottoirs et plus de 55 stationnements. Le territoire est divisé en 19 zones dont 15 sont confiées à l'entreprise privée pour le déneigement des artères, rues collectrices et rues locales.

GRAPHIQUE 1

ZONES DE DÉNEIGEMENT HIVER 2014-2015



Source : Site Internet de la Ville de Trois Rivières



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 portant sur le déneigement.

La présente vérification visait trois objectifs. D'abord, je voulais m'assurer que la réglementation en matière d'attribution de contrats de déneigement, notamment la *Loi sur les cités et villes*, était respectée et que la façon de procéder de la ville pour confier les travaux de déneigement à l'entreprise privée favorisait la compétitivité des fournisseurs dans ce domaine.

Enfin, je voulais m'assurer que la ville a mis en place un encadrement favorisant une gestion efficace et efficiente des activités de déneigement.

Mes travaux ont ciblé seulement les contrats octroyés à la suite d'appels d'offres publics. Je n'ai pas effectué de travaux spécifiques de vérification visant l'efficacité et l'efficience des activités de déneigement elles-mêmes.

La période couverte par ma vérification est de 2009 à 2014. Des données antérieures à cette période ont été considérées pour compléter mon analyse.

3. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

La réglementation touchant l'attribution des contrats dans le domaine du déneigement a été respectée pour les contrats octroyés au cours de la période examinée. Par ailleurs, la mise en place d'un nouvel outil par la Direction de l'approvisionnement a contribué à une plus grande compétitivité entre les soumissionnaires tout en atténuant les risques de collusion et de trucage d'offres.

Il demeure toutefois que des améliorations peuvent être apportées. L'opportunité de faire ou de faire faire reste à démontrer plus clairement. Malgré plusieurs documents établissant le niveau de service et certaines modalités d'intervention pour les opérations de déneigement, une politique de déneigement dûment approuvée par les élus favoriserait une plus grande transparence vis-à-vis les citoyens.

3.1 Respect de la réglementation

Comme pour l'ensemble des contrats liés à l'acquisition de biens et services qui ont fait l'objet de mes commentaires dans mon rapport au conseil municipal pour l'année 2011, le processus d'adjudication des contrats en vigueur à la Ville de Trois-Rivières pour les activités de déneigement intègre et respecte les dispositions de la *Loi sur les cités et villes* et la *Politique de gestion contractuelle*.

Pour tous les appels d'offres publics que j'ai examinés, les documents relatifs à la demande de soumissions respectent les prescriptions de la réglementation. Tous les contrats octroyés au cours de la période visée ont été approuvés par le conseil municipal.



J'ai toutefois relevé deux cas où la ville aurait dû être plus vigilante et qui devraient inspirer une révision éventuelle des façons de procéder.

La règle générale veut que, au terme du processus d'adjudication, le soumissionnaire respecte ses engagements et que la ville mette tout en œuvre pour qu'il en soit ainsi. J'ai relevé un cas où un soumissionnaire, qui s'est vu octroyer un contrat, a refusé de s'acquitter de son engagement. Le soumissionnaire qui disposait de 21 jours ouvrables pour fournir son cautionnement d'exécution ne l'a pas fait, contrevenant ainsi à ses obligations, ce qui a soulevé des contestations de part et d'autre pour justifier sa position.

La ville aurait pu retourner en appel d'offres pour la zone concernée, mais, considérant l'imminence de la saison hivernale, elle a confié le contrat au troisième plus bas soumissionnaire à cet appel d'offres puisque le deuxième plus bas soumissionnaire n'avait plus l'équipement disponible, s'étant vu attribuer préalablement une autre zone. Cette situation a occasionné des coûts annuels supplémentaires de 496 341 \$ plus les taxes, soit 1,5 M\$ de plus pour la période de trois ans prévue au contrat.

Depuis 2013, la ville a mené des démarches pour faire reconnaître le préjudice subi et pour obtenir une compensation découlant des dommages causés par cette résiliation. À ce jour, soit deux ans plus tard, les démarches entreprises n'ont donné aucun résultat, même pas la récupération du cautionnement d'exécution de 25 000 \$ du soumissionnaire en défaut. Le fait de laisser perdurer cette situation trouble n'est pas de nature à dissuader d'autres soumissionnaires pouvant se retrouver éventuellement dans une telle condition.

Dans un autre cas, la ville a résilié en 2010 un contrat avec un entrepreneur parce qu'il ne s'acquittait pas adéquatement de ses obligations. Ce contrat a été accordé à un autre soumissionnaire accusant des coûts annuels supplémentaires de 7 %. En l'absence d'évaluation formelle consignée dans un fichier de fournisseurs et de dispositions prévoyant les conséquences en de telles circonstances, la ville a dû octroyer en 2011 un nouveau contrat de déneigement pour une autre zone à cet entrepreneur qui était le plus bas soumissionnaire. Le fichier qui permettrait de consigner les évaluations de performance des fournisseurs est lié à l'ensemble des processus entourant la gestion contractuelle et son développement se fait attendre.

Recommandation 2015-01 :

Je recommande à la ville de relancer les démarches entreprises afin de régulariser la situation résultant du désistement d'un soumissionnaire.

Commentaires de la direction :

Nous avons mandaté un cabinet-conseil pour faire l'étude de ce dossier et nous recommander une position à adopter, le cas échéant. Nous vous ferons part de notre plan d'action suite à cette étude.

3.2 Compétitivité

Plusieurs mécanismes peuvent être mis en place pour favoriser la compétitivité entre les différents fournisseurs de services et pour contrer la collusion dans le domaine du déneigement.



Un de ces mécanismes est la confrontation des coûts lorsque les travaux de déneigement sont réalisés en régie ou confiés à l'entreprise privée. Dans les dossiers d'appels d'offres examinés, je n'ai retracé aucune documentation portant sur la pertinence de faire ou de faire faire. Pour les services délimités par une zone d'intervention tels que le déneigement, les mêmes zones ou secteurs sont cédés à contrat de période en période. Il en est de même pour les zones où les travaux sont effectués en régie. Les autorités responsables ont expliqué le bienfondé de la situation qui prévaut de même que les avantages de conserver un minimum d'interventions de déneigement en régie. Les explications fournies sont plausibles, mais, en l'absence d'analyses formelles, il est difficile de conclure sur l'à-propos des décisions prises notamment pour l'aspect économie.

Un autre moyen de jauger si les prix soumis par les entrepreneurs privés représentent bien le marché est leur confrontation avec une estimation des coûts préparée par la ville. Depuis 2011, des estimations ont été systématiquement produites pour les appels d'offres publics dans le domaine du déneigement. J'ai observé que celles-ci sont supérieures en moyenne de 22 % par rapport au prix le plus bas soumis. Toutefois, quand on considère la moyenne des prix soumis par les différents soumissionnaires à la suite d'un appel d'offres, l'estimation de la ville se compare à cette moyenne avec 1 % d'écart.

Par ailleurs, la Direction de l'approvisionnement, au cours des dernières années, a mis en place un outil de gestion permettant la sélection des soumissionnaires basée sur un modèle mathématique. Ce modèle mathématique prend en compte les prix soumissionnés, le matériel exigé pour effectuer les travaux, la disponibilité des équipements des soumissionnaires et vise à sélectionner le meilleur rapport fournisseur/zone pour la ville, et ce, au meilleur prix. L'outil est intéressant à plusieurs points de vue entre autres parce qu'il crée des variables dans le système de sélection diminuant ainsi le risque de collusion.

Nonobstant la présence ou l'absence de mécanismes, j'ai observé une évolution importante du nombre moyen de fournisseurs répondant aux appels d'offres. En 2008, le nombre moyen de soumissionnaires par zone s'élevait à 2,9 alors qu'il était de 6,3 en 2013. Cette donnée statistique tend à démontrer une compétitivité accrue dans le domaine. En plus du nombre d'entrepreneurs intéressés, le coût des activités de déneigement est demeuré au même niveau depuis 2009. Si on considère l'inflation et la hausse des exigences dans les derniers appels d'offres, on peut prétendre qu'il y a une diminution effective des coûts.

Recommandation 2015-02 :

Je recommande à la ville de formaliser les analyses quant à l'opportunité de faire ou de faire faire.

Commentaires de la direction :

Nous prenons acte de votre recommandation et nous ferons le nécessaire pour y donner suite dans les plus brefs délais. De fait, nous déposons déjà le fruit des réflexions que nous faisons dans ces circonstances devant notre groupe de travail Travaux publics & Génie.



3.3 Encadrement

Pour assurer un déneigement efficace et efficient, il est nécessaire que la ville mette en place de solides assises. Parmi ces assises, on doit retrouver une politique de déneigement établissant le niveau de service que la ville s'engage à donner aux citoyens en tenant compte des besoins exprimés par ces derniers et des moyens dont elle dispose. Cette politique de déneigement doit également traduire l'expression de cibles à atteindre en fonction de différents facteurs comme, par exemple, les délais de déblaiement et d'enlèvement de la neige en fonction de la quantité de précipitations et en fonction de la caractérisation des artères routières. Elle doit préciser les moyens de communication avec les citoyens.

La ville a élaboré des appels d'offres très détaillés où l'on retrouve plusieurs éléments d'une telle politique principalement les considérations d'ordre technique liées au déneigement. On retrouve également sur son site Internet des considérations relatives au niveau de service que la ville offre à ses citoyens pour le déneigement.

Le déneigement constitue un des sujets importants des services aux citoyens et comporte des enjeux de sécurité publique cruciaux. Bien qu'on en retrouve la majorité des éléments dans les appels d'offres et des documents utilisés par les services municipaux concernés, ceux-ci ne sont pas exprimés dans une politique formelle adoptée par les élus. Ce formalisme assure une plus grande transparence de l'administration envers les citoyens quant au niveau de service offert et favorise la pérennité des prises de position au cours des années tant à l'égard de la nature des services que de la façon de les dispenser.

Par ailleurs, répondant à de saines pratiques qui renforcent son encadrement des activités de déneigement, la ville a instauré des mécanismes de surveillance et d'évaluation de la qualité des travaux exécutés par les entrepreneurs. Elle a également mis en place un formulaire en ligne pour les plaintes et réclamations des citoyens. Enfin, elle a constitué une provision financière de 1,35 M\$ pour faire face aux hivers de neige abondante.

Les mécanismes de surveillance mènent parfois à des pénalités à être imposées aux entrepreneurs privés en cas de défaut d'exécution ou de travaux qui ne répondent pas aux exigences du contrat. J'ai observé, dans un des dossiers analysés, que la pénalité décernée par les surveillants de la qualité du déneigement n'avait pas été retenue des montants payés par la ville en vertu du contrat. Le processus en vigueur ne garantit pas la récupération des pénalités imposées.

Recommandation 2015-03 :

Je recommande l'adoption, par le conseil municipal, d'une politique de déneigement intégrant notamment :

- *le niveau de service eu égard aux différentes catégories de rues et d'endroits à déneiger;*
- *les rôles et responsabilités des différents intervenants;*
- *la communication citoyenne;*



- *la gestion de la performance par la détermination d'objectifs, de cibles et les mesures de rendement;*
- *les préoccupations à l'égard du développement durable.*

Commentaires de la direction :

Les membres du conseil municipal prendront connaissance de cette recommandation et mandateront le groupe de travail Travaux publics & Génie pour l'étudier.

Recommandation 2015-04 :

Je recommande à la ville de revoir le processus relatif aux pénalités attribuées aux entrepreneurs privés afin de s'assurer que ces pénalités soient effectivement récupérées.

Commentaires de la direction :

Nous procéderons rapidement à l'inventaire des situations contractuelles ayant mené à des pénalités de notre part, d'abord dans les activités de déneigement et, par la suite, dans les autres secteurs d'activités afin de vérifier si la situation examinée, dans le cadre de votre VOR, s'est produite dans d'autres contrats. Nous sommes d'avis que celle-ci demeure l'exception et nous allons nous en assurer.

De fait, nous allons revoir notre processus en y incluant, cette fois, tant l'aspect opérationnel que financier.

Nous allons également incorporer, dans notre prochain système de gestion contractuelle (dont l'implantation et le déploiement sont prévus pour l'hiver prochain), les mécanismes nécessaires pour informatiser ce processus.

Enfin, nous allons instaurer une discipline de type « post mortem » dans lequel tous les intervenants au dossier (Travaux publics, Finances, Approvisionnement) seront consultés et informés avant la fermeture de chacun des contrats.

Nous nous donnons une période d'un an pour mettre en marche ces activités. Pendant cette transition, le groupe « Finances et Administration » de la direction des Travaux publics et du Génie verra à appliquer la vigilance nécessaire pour éviter que pareille situation ne se reproduise.



Annexe 1

OBJECTIFS ET CRITÈRES DE VÉRIFICATION

Critères élaborés en fonction des lois et règlements applicables de même que des saines pratiques dans le domaine.

Objectif de vérification

S'assurer du respect de la *Loi sur les cités et villes* pour l'attribution des contrats liés aux activités de déneigement à la suite d'appels d'offres publics.

Critères de vérification

- Le processus d'appel d'offres public est appliqué rigoureusement.
- La sélection de l'adjudicataire est approuvée par le conseil municipal.

Objectif de vérification

S'assurer que les mécanismes en place favorisent la compétitivité entre les différents fournisseurs de services dans le domaine du déneigement.

Critères de vérification

- Une analyse des options disponibles pour combler les besoins est effectuée et permet de déterminer si les ressources internes sont en mesure de fournir la même qualité de service à meilleur prix (faire ou faire faire).
- La soumission conforme dont le prix est le plus bas fait l'objet d'une comparaison avec :
 - le marché;
 - les estimés préalables.
- Les mécanismes en place pour l'attribution de contrats favorisent la compétitivité entre les soumissionnaires et atténuent les risques de trafic d'influence et de trucage d'offres.

Objectif de vérification

S'assurer que la ville a mis en place un encadrement administratif contribuant à une gestion efficace et efficiente des activités de déneigement.

Critères de vérification

- Une politique de déneigement est dument approuvée par le conseil municipal et diffusée.
- Des objectifs à atteindre et des moyens de mesure sont déterminés.
- Une provision raisonnable est constituée pour faire face aux hivers de neige abondante.
- Des mécanismes de communication avec les citoyens sont instaurés.



6.3

Contrôles généraux informatiques (Sommaire du rapport)



Le présent rapport est un sommaire d'un rapport produit à la Direction des technologies de l'information en mai 2015. Certaines informations, pour des raisons évidentes de sécurité, ne peuvent être divulguées.

TABLE DES MATIÈRES

1.	VUE D'ENSEMBLE	109
2.	OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT	110
3.	RÉSULTATS DE L'AUDIT	110
3.1	LES ASSISES DE LA SÉCURITÉ	111
3.2	LA GESTION DE L'IDENTITÉ ET DES DROITS ACCÈS (GIA)	113
3.3	LE RÉPERTOIRE D'ENTREPRISE	114
3.4	LA GESTION DES ACCÈS AVEC LES PRIVILÈGES D'ADMINISTRATEUR	114
3.5	GESTION DES ACCÈS AUX APPLICATIONS ET AUX DONNÉES	114
3.6	SÉPARATION DE TÂCHES	115
3.6.1	DIRECTION DES TI	115
3.6.2	GESTION DES COMPTES FOURNISSEURS, TRAITEMENT DES FACTURES, ÉMISSION DES CHÈQUES	115
3.7	REDDITION DE COMPTES	116
3.8	TRANSFERT DE CONNAISSANCES	116
3.9	RECOMMANDATIONS	116
	ANNEXE 1 – OBJECTIFS ET CRITÈRES D'AUDIT	120
	ANNEXE 2 – GLOSSAIRE	121

1. VUE D'ENSEMBLE

Dans le cadre de l'audit des états financiers de la Ville de Trois-Rivières, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014, un audit des contrôles généraux informatiques et applicatifs a été réalisé afin d'obtenir une assurance raisonnable que l'information financière produite par les systèmes d'information est intègre et ne peut être modifiée sans autorisation préalable. L'audit des contrôles généraux informatiques consiste à évaluer la conception et la mise en place des mesures de contrôles relatifs à l'environnement général opérationnel, de même que le fonctionnement des applications, ce qui inclut les assises de la sécurité, la gestion et la sécurité des accès logique et physique, le développement et la maintenance des systèmes et des applications ainsi que la gestion des changements.

Le directeur de la Direction des technologies de l'information (DTI) est le responsable qui doit s'assurer que les contrôles généraux informatiques sont adéquats.



2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

Dans le cadre de l'audit des états financiers de la ville, j'ai réalisé un mandat portant sur les contrôles généraux informatiques. Ce mandat a été réalisé conformément aux normes relatives aux missions de certification émises par CPA Canada.

Les objectifs poursuivis, dans le cadre de ce mandat d'audit, ont porté sur :

- la gouvernance de la sécurité de l'information;
- la gestion de l'identité et des accès aux réseaux et aux applications (GIA);
- la gestion des profils et des accès par les utilisateurs;
- la séparation de tâches et des profils pour le service des comptes fournisseurs; et
- la reddition de comptes en sécurité et en gestion des accès.

Les critères d'audit reposent essentiellement sur de saines pratiques de gestion et sur des cadres de références reconnus tels COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) qui met l'accent sur les règles de gouvernance et de gestion en matière de ressources informationnelles, ITIL (Information Technology Infrastructure Library) qui traite des processus et des services en technologie de l'information et la norme ISO 27002 qui fournit les bases pour développer les normes de sécurité et les pratiques de gestion que doit suivre une organisation pour protéger ses ressources informationnelles.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Trois-Rivières consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de la vérification. Pour ce faire, les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement une conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance ont été recueillis. L'évaluation est basée sur les critères jugés valables dans les circonstances, lesquels sont exposés à l'annexe 1.

Les travaux ont été effectués au cours des mois de février à avril 2015. Ils visaient l'année financière 2014.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

Les observations constatées lors du précédent audit sur l'évaluation de la vulnérabilité des infrastructures des technologies de l'information, en décembre 2013, ont démontré des faiblesses. Certaines ont été corrigées, ou sont en voie de l'être, par les autorités concernées. Les assises de la sécurité actuelle assurent un degré de sécurité qui, compte tenu de l'évolution des menaces et des progressions technologiques, se doit d'être mis à niveau pour assurer à la ville d'évoluer sécuritairement.

Bien que des améliorations furent apportées, j'ai relevé certaines lacunes affectant le processus de gestion de l'identité des usagers et des accès (GIA) qui méritent une attention particulière. En ce qui a trait au répertoire d'entreprise, des recommandations ont également été formulées.

La gestion des accès avec privilèges des administrateurs est généralement bien suivie. Cependant, la révision périodique des accès n'est pas un processus appliqué et structuré pour l'ensemble des applications. Par ailleurs, la DTI effectue une séparation de tâches adéquate en ce qui a trait à l'inscription au répertoire d'entreprise et aux applications.



Au niveau du système de gestion des comptes fournisseurs, traitement des factures et émission de chèques, une séparation de tâches inadéquate oblige la mise en place de contrôles compensatoires peu efficaces puisqu'il n'existe pas de rapports d'exceptions et de rapports de traçabilité.

Compte tenu du contexte technologique changeant et de l'anticipation de départs à la retraite du personnel stratégique de la DTI, il y a lieu de prévoir un plan de relève. À ce jour, la DTI ne dispose pas d'outils et d'indicateurs permettant de présenter la situation qui prévaut et ses préoccupations. Par ailleurs, il est important qu'une approche structurée et documentée assure le transfert de connaissances.

3.1 Les assises de la sécurité

Les ressources informationnelles de la ville sont exposées à des risques dont les impacts, s'ils se réalisaient, pourraient perturber fortement le fonctionnement de l'appareil municipal et se traduire notamment par la perte de crédibilité de la ville, la perturbation des services dispensés à la population, la mise en péril de renseignements personnels ou confidentiels ou la paralysie des activités administratives. Les assises de sécurité constituent la pierre angulaire de la protection et de la sécurité des ressources informationnelles. Elles donnent le ton et les orientations tant aux gestionnaires qu'au personnel utilisateur et se doivent d'être connues par tous et maîtrisées pour s'assurer de leur application. Les principales assises de sécurité ayant un impact direct sur la gestion de l'identité des utilisateurs et des accès comprennent :

- une politique de sécurité à jour, répondant aux besoins d'affaires actuels et visant l'utilisation sécuritaire des technologies de l'information;
- des directives spécifiques concernant les processus fondamentaux, dont la gestion de l'identité des utilisateurs et des accès;
- un cadre de gestion de la sécurité de l'information qui dresse les principes directeurs et les orientations spécifiques;
- un registre de sécurité comprenant l'inventaire des ressources informationnelles (RI), leur classification et l'identification des détenteurs (propriétaires) des applications, de même qu'une analyse de risques de ces ressources pour concevoir et maintenir un plan de sécurité;
- un plan de formation et de sensibilisation des utilisateurs à la sécurité.

Politique de sécurité

En 2005, la ville s'est dotée d'une Politique (CE-2005-432) sur l'utilisation du patrimoine informatique de la ville, puis en 2014, d'une politique (CE-2014-0621) sur les terminaux mobiles. Ces deux outils constituent une base qui se doit d'être actualisée.

Une politique de sécurité de l'information est composée de stratégies et d'orientations organisationnelles, de rôles et de responsabilités à être remplis et assumés pour la protection et la sécurité des ressources informationnelles. Elle est un prérequis à



l'implantation de mesures pour régir l'accès et l'utilisation des ressources informationnelles. À ce jour, la politique en place ne couvre pas spécifiquement les rôles et responsabilités, en lien avec la sécurité des ressources informationnelles ni les orientations pour les nouvelles technologies telles les réseaux sociaux et autres.

Directives spécifiques au processus de gestion de l'identification et des accès (GIA)

Les directives spécifiques solidifient la politique de sécurité de l'information. Elles définissent les grands principes sur lesquels s'appuient les processus spécifiques tels que la gestion de l'identité et des accès (GIA). Ces directives sont actuellement inexistantes en ce qui concerne la GIA. La gestion repose essentiellement sur le savoir-faire du personnel de la DTI, ce qui représente des risques quant à la continuité des bonnes pratiques de gestion du domaine.

Cadre de gestion de la sécurité de l'information

Un cadre de gestion est un complément plus détaillé de la politique de sécurité. Il décrit l'ensemble des rôles et des responsabilités, les principes directeurs en sécurité et les orientations spécifiques, notamment en lien avec l'utilisation des nouvelles technologies. La politique sur les terminaux mobiles et la politique d'utilisation du patrimoine informatique de la ville contiennent en partie les éléments d'un cadre de gestion de la sécurité, mais s'avèrent incomplètes.

Plan de classification des ressources informationnelles

Le plan de classification des ressources informationnelles est un élément important de la stratégie de sécurité faisant partie des orientations de la politique de sécurité de l'information. Il sert à définir les critères de sensibilité de l'information en termes de disponibilité, d'intégrité et de confidentialité. Il vise à s'assurer que seul, le personnel utilisateur autorisé a accès aux catégories d'information déterminées. Par ailleurs, le plan de classification des ressources informationnelles est essentiel pour une vision globale dans l'élaboration de l'architecture des systèmes d'information et des infrastructures. À ce jour, il existe un inventaire partiel des ressources informationnelles; cependant, il n'y a aucune classification ni aucun registre d'autorité.

Plan de formation et de sensibilisation des utilisateurs à la sécurité

Le plus grand risque auquel font face les organisations est l'erreur humaine. Ce risque, selon la firme de statistiques informatiques Gartner, est responsable pour plus de 70 % des problèmes liés à la fuite d'informations dans les organisations. La formation et la sensibilisation des utilisateurs contribuent à prévenir ce risque. Cet élément est d'autant plus important que la ville n'a pas de plan à cet égard. Néanmoins, la DTI communique avec les utilisateurs pour des préoccupations spécifiques et met à leur disposition des capsules de sécurité. Cependant, il n'y a pas de suivi ni d'évaluation sur le niveau de maîtrise de cet élément.



Sommaire des assises

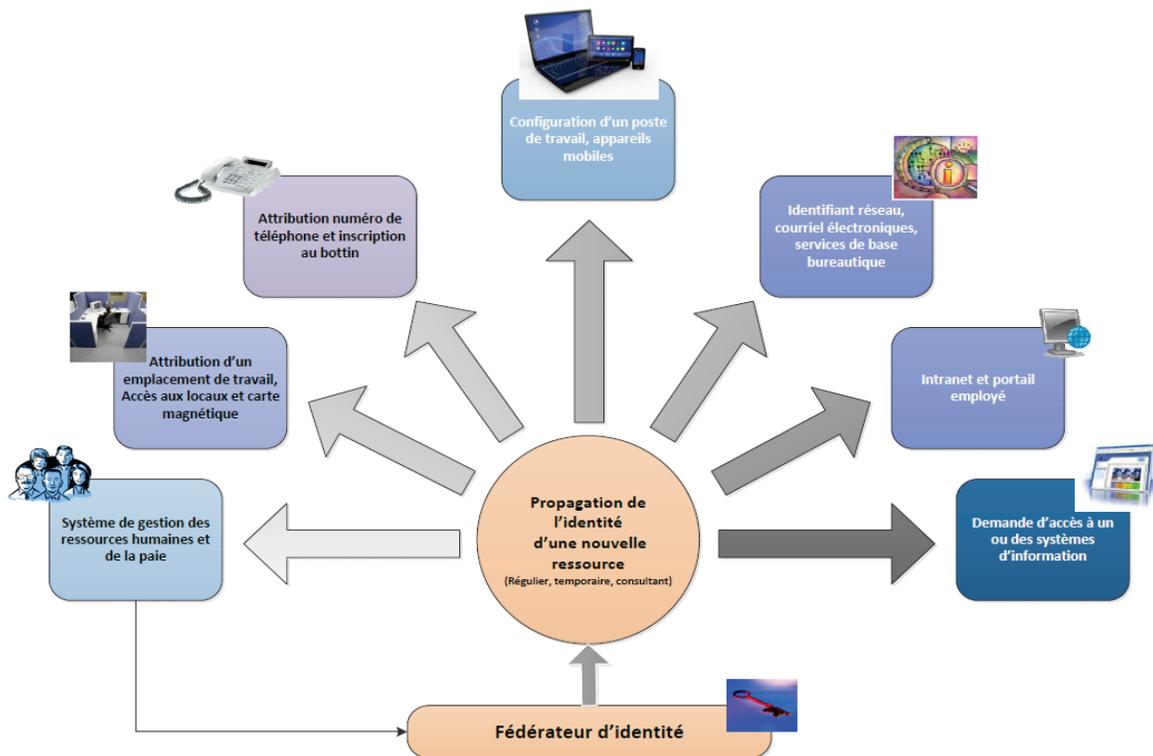
La ville ne table pas sur de solides assises en sécurité pour protéger ses ressources informationnelles contre de potentielles menaces provenant autant de l'intérieur que de l'extérieur de l'organisation. Les assises actuelles assurent un niveau de sécurité qui, compte tenu de l'évolution des menaces et des progressions technologiques, se doit d'être mis à niveau pour assurer à la ville d'évoluer sécuritairement.

3.2 La gestion de l'identité et des droits d'accès (GIA)

La gestion de l'identité et des droits accès, connue sous l'acronyme GIA – IAM pour « Identity and Access Management » est un maillon clé dans la chaîne de sécurité informationnelle des organisations. C'est une discipline de la sécurité qui permet à un individu d'accéder aux bonnes ressources informationnelles, pour les bonnes raisons, et au bon moment.

Cet élément majeur permet, en fonction des besoins critiques et de la mission de l'organisation, à de multiples parties prenantes, d'accéder à des ressources technologiques de plus en plus hétérogènes. La GIA répond à des besoins de gouvernance, de gestion des risques et de conformité aux règlements tels la protection des informations personnelles des individus et des employés. La GIA se doit d'être alignée sur les besoins organisationnels et surtout être simple d'usage et efficient.

La figure suivante démontre les multiples enjeux de la gestion et de la propagation de l'identité d'un individu :



L'élément de base de la gestion identitaire repose sur une gestion « centralisée » de l'identité de l'individu. Le système informationnel requiert que l'individu soit unique pour assurer sa traçabilité et surtout éviter tout risque d'ajout, par erreur, de profils d'utilisateurs pouvant occasionner des risques potentiels pour l'organisation.

3.3 Le répertoire d'entreprise

Lors de la connexion initiale, l'authentification se fait par l'entremise d'un répertoire d'entreprise (*Active Directory [AD]* ou *LDAP*), ce qui constitue la pierre angulaire de ce domaine.

Le répertoire d'entreprise, à la Ville de Trois-Rivières, est en place depuis plusieurs années et a fait l'objet d'améliorations continues, le rendant ainsi plus fiable. L'authentification comporte des faiblesses, tout comme le répertoire d'entreprise.

3.4 La gestion des accès avec les privilèges d'administrateur

Les accès avec privilèges (accès administrateur) sont les accès les plus sensibles de l'organisation, car ils permettent d'accéder au cœur de la technologie. Ces accès permettent à leurs utilisateurs de configurer le matériel et les logiciels, selon les besoins organisationnels. Il va de soi que ces fonctions se retrouvent au sommet du contrôle des environnements informatiques. Il est aisé de comprendre que ce type d'accès laisse peu de place à l'erreur et est convoité, avec raison, par les pirates informatiques. La gestion des accès avec privilèges d'administrateur a fait l'objet de recommandations.

3.5 Gestion des accès aux applications et aux données

La responsabilité de l'accès aux systèmes d'information (SI) relève du gestionnaire détenteur (propriétaire) du système d'information. Il doit exercer (ou déléguer) son contrôle en utilisant un processus formel et uniformisé de gestion des accès qui se doit d'être encadré par une politique de sécurité. Il doit posséder les outils technologiques adéquats pour lui permettre d'exercer son contrôle. Les paragraphes suivants présentent sommairement les parties constituant le contrôle d'accès aux SI.

Processus de contrôle d'accès

L'organisation se doit d'avoir un processus de gestion des accès uniformisés afin d'éviter les incohérences dans les façons de faire des différents services. Le responsable de la gestion des accès doit exercer une surveillance régulière des accès aux systèmes informatiques (SI) : qui accède à quoi, pourquoi et quand? Il doit également s'assurer que le requérant a obtenu les autorisations nécessaires au préalable et exercer une séparation de tâches conflictuelles, tant dans le processus de gestion des accès que dans les rôles des utilisateurs.

Contrôle d'accès technologique aux applications

Les outils technologiques constituant le contrôle d'accès à un SI permettent aux utilisateurs d'accéder aux différentes fonctions selon des options correspondant à leurs



tâches dans l'organisation. La définition des rôles et les octrois accordés sont assurés par le pilote ou superutilisateur du SI. Un ou des rôles peuvent être octroyés pour répondre aux tâches devant être accomplies.

Une mauvaise gestion des contrôles d'accès à base de rôles implique un accroissement des risques dont :

- perte d'intégrité du système d'information par :
 - cumulation de rôles donnant accès à la modification ou suppression de l'information;
 - erreur humaine due à des rôles inappropriés;
- fuite de données suite à une consultation inappropriée;
- fraude par cumul de tâches non compatibles;
- accès illicite après avoir quitté l'organisation;
- accès illicite par authentification inappropriée;
- non-traçabilité des transactions par utilisation de rôles d'autres utilisateurs;
- autres.

Des lacunes ont été observées et font l'objet de recommandations.

3.6 Séparation de tâches

3.6.1 Direction des TI

La séparation de tâches conflictuelles constitue une mesure importante pour minimiser certains risques spécifiques. Ainsi, un administrateur du répertoire d'entreprise ne peut effectuer la tâche d'ajout ou de modification d'utilisateurs en plus de sa tâche d'administrateur. La gestion des accès aux applications (ajout, modification ou désactivation d'utilisateurs) ne peut être faite par la DTI.

La DTI effectue une séparation de tâches adéquate en ce qui a trait à l'inscription au répertoire d'entreprise et aux applications.

3.6.2 Gestion des comptes fournisseurs, traitement des factures, émission des chèques

Les opérations en lien avec le traitement des factures, la gestion des fournisseurs et l'émission des chèques sont regroupées sous le service des comptes payables. L'ensemble des options et des accès informatiques nécessaires pour effectuer ces tâches sont attribués à tous les employés de ce service. Les risques associés à la non-séparation des tâches obligent la mise en place de contrôles compensatoires peu performants. L'ensemble de ces opérations, associées à un système dont les fonctionnalités sont limitées, est peu efficient.

À titre d'exemple, certains fournisseurs requièrent le paiement par transferts électroniques de fonds, mais le système ne gère pas adéquatement ces opérations. Pour contourner le système, les commis traitent les factures, effectuent le transfert électronique de fonds, émettent tout de même des chèques, consignent les informations et, par la suite, manuellement, annulent les chèques pour ne pas payer deux fois les mêmes fournisseurs.



Les commis aux comptes payables ont l'autorité pour modifier les fournisseurs, modifier les adresses des fournisseurs, traiter les factures et émettre les chèques. L'ensemble de ces opérations effectuées par une même personne ne constitue pas une séparation adéquate de tâches, ce qui affaiblit les contrôles internes. Par ailleurs, des rapports d'exceptions, basés sur la traçabilité des opérations pourraient réduire les risques, mais n'ont pas fait l'objet de développement.

Le système d'information à la Ville de Trois-Rivières ne permet pas la gestion et l'enregistrement des comptes payables. La ville n'a pas l'information relative à ses « comptes à payer ». Dans ce contexte, il n'est certes pas facile d'exercer une gestion des flux de trésorerie permettant de maximiser le rendement des liquidités ou les escomptes sur paiement des fournisseurs.

L'ensemble des contrôles entourant ces pratiques est contestable. Une séparation de tâches inadéquate oblige la mise en place de contrôles compensatoires peu efficaces puisqu'il n'existe pas de rapports d'exceptions et de rapports de traçabilité.

3.7 Reddition de comptes

Rendre compte s'inscrit dans un processus continu d'amélioration et de bonne gouvernance. La reddition de comptes peut prendre différentes formes, que ce soit dans la mesure de l'avancement des projets, des incidents de sécurité, de la performance organisationnelle ou de tout autre indicateur pertinent pour la haute direction. Un tableau de bord et des indicateurs pertinents, répondant à des besoins de la haute direction, sont indispensables pour une saine reddition de comptes.

La DTI produit chaque année un rapport annuel communiqué à la direction générale et transmis par la suite au conseil de ville pour la préparation budgétaire. Cependant, compte tenu du contexte technologique changeant, de l'anticipation de départs à la retraite du personnel stratégique de la DTI, il y a lieu de prévoir un plan de relève. À ce jour, la DTI ne dispose pas d'outils et d'indicateurs permettant de présenter la situation qui prévaut et ses préoccupations.

3.8 Transfert de connaissances

De nombreux processus structurés, complets et incomplets reposent sur la connaissance individuelle du personnel, sur de l'information répartie dans les répertoires personnels et dans des documents non structurés. Des efforts ont été entrepris pour corriger cette situation. Cependant, compte tenu des changements tant technologiques que du personnel à court terme, il est important qu'une approche structurée et documentée assure le transfert de connaissances. En 2016, dix personnes sont admissibles à la retraite à l'intérieur d'une direction qui compte 41 employés.

3.9 Recommandations

Vingt-deux (22) recommandations ont été formulées. J'ai reproduit ci-dessous certaines de celles-ci.



Recommandation 2015- :

Assises de la sécurité informatique

Je recommande à la Direction des technologies de l'information de :

- ⁽¹⁾ *revoir la politique de sécurité selon les normes et pratiques reconnues, la faire approuver par la haute direction et la communiquer au personnel;*
- ⁽²⁾ *mettre en œuvre de solides assises de sécurité, les documenter adéquatement en incluant :*
 - *des directives sur la gestion de l'identité et des accès;*
 - *inventorier et reclassifier les données et les SI;*
 - *réaliser une analyse de risques;*
 - *mettre en place un plan triennal de sécurité;*
 - *mettre en place un plan de formation et de sensibilisation.*

Commentaires de la Direction des technologies de l'information :

⁽¹⁾ Nous sommes conscients de l'importance d'avoir de solides assises de sécurité et de les documenter.

⁽²⁾ Nous allons en faire un projet prioritaire, lors de la présentation de nos objectifs 2016, à être présenté au comité de gouvernance TI.

Inventorier et reclassifier les données et les SI (en cours par le Chef de service – Systèmes d'information).

Réaliser une analyse de risques : pourra se faire suite à l'inventaire effectué par l'équipe du Chef de service – Systèmes d'information.

Recommandation 2015- :

Gestion de l'identité et des accès (GIA)

Je recommande à la Direction des technologies de l'information de :

- ⁽³⁾ *définir les rôles et responsabilités des parties prenantes en GIA et les communiquer;*
- ⁽⁴⁾ *concevoir, documenter et mettre en place une procédure de gestion de l'identité et des accès en collaboration avec les parties prenantes et la communiquer;*
- ⁽⁶⁾ *revoir la constitution de l'identité à partir d'un outil fédérateur pour assurer la non-duplication des identités;*
- ⁽⁷⁾ *mettre en place un processus d'inscription uniforme des consultants et du personnel temporaire pour s'assurer que les données d'identification soient complètes (incluant une date de fin d'emploi), uniques et uniformes dans le système d'information fédérateur et dans le répertoire d'entreprise;*



- ⁽⁸⁾ *implanter, en collaboration avec les parties prenantes, un processus de révision annuel des accès aux applications tant SSO que régulières et former le personnel des différentes parties prenantes (DTI, RH, tous les gestionnaires des services impliqués et détenteurs de SI).*

Commentaires de la Direction des technologies de l'information :

⁽³⁻⁴⁻⁶⁾ Beaucoup de personnes à impliquer, beaucoup de remises en question et peu de ressources disponibles.

⁽³⁻⁴⁻⁶⁾ Projet prioritaire à prévoir dans nos objectifs 2016.

Recommandation 2015- :

Accès aux applications et aux données

Je recommande à la Direction des technologies de l'information de :

- ⁽¹⁶⁾ *mettre en place l'ensemble des recommandations de la GIA qui s'appliquent ici, faisant un tout.*

Commentaires de la Direction des technologies de l'information :

Beaucoup de personnes à impliquer, beaucoup de remises en question et peu de ressources disponibles.

⁽¹⁶⁾ Nous allons en faire un projet prioritaire, lors de la présentation de nos objectifs 2016, à être présenté au comité de gouvernance TI.

Recommandation 2015- :

Reddition de comptes

Je recommande à la Direction des technologies de l'information de :

- ⁽¹⁷⁾ *mettre en place des indicateurs de performance en sécurité de l'information, particulièrement pour la GIA et les intégrer dans un tableau de bord.*

Commentaires de la Direction des technologies de l'information :

⁽¹⁷⁾ Nous sommes d'accord que cette recommandation est une suite logique à la recommandation 2015-16 et que cela constituera un bon outil pour la reddition de comptes concernant la sécurité d'accès à notre réseau et à nos applications.



Recommandation 2015- :

Transfert de connaissances

Je recommande à la Direction générale de :

- ⁽¹⁸⁾ *s'assurer que les processus de gestion des TI soient minimalement et adéquatement documentés;*
- ⁽¹⁹⁾ *s'assurer d'un plan de relève du personnel clé à la direction des TI pour permettre que le transfert des connaissances du personnel stratégique s'effectue progressivement.*

Commentaires de la Direction générale :

⁽¹⁸⁾ Nos orientations à l'égard de la direction des TI sont à l'effet de documenter graduellement les différents processus et systèmes en usage. Notre accord à la création d'un poste de DBA (Data Base Administrator) s'inscrit dans cette volonté. (nomination imminente).

⁽¹⁹⁾ La direction des TI a complété le processus de BPP (Bilan de positionnement professionnel) pour tout son personnel cadre au début 2015. Cela a permis de cibler les départs potentiels à court et moyen terme et d'identifier les besoins de relève en conséquence. Des plans de formation, coaching et mentorat seront également mis de l'avant.

Recommandation 2015- :

Contrôle interne

Je recommande à la Direction des finances de :

- ⁽²⁰⁾ *réviser et approuver périodiquement, en fonction de la criticité des applications, les profils d'usager, leurs rôles et leurs accès;*
- ⁽²¹⁾ *assurer une séparation de tâches adéquate des commis à la facturation pour les fonctions de création de fournisseurs, création de commandes, paiement de factures et émission de chèques;*
- ⁽²²⁾ *développer avec le service des TI des rapports de traçabilité et d'exception pour les opérations financières critiques.*

Commentaires de la Direction des finances :

⁽²⁰⁾ La phase II du développement du logiciel de gestion contractuelle devrait permettre la révision des fonctionnalités reliées aux comptes payables et à l'émission des chèques fournisseurs. Certains éléments du contrôle interne seront ainsi révisés.

⁽²²⁾ Un processus de mapping des processus des comptes payables est actuellement en cours. M. Alain Brouillette, contrôleur participe à l'exercice justement dans le but d'évaluer les éléments de contrôles internes et de proposer des améliorations.

⁽²¹⁾ Il est également prévu à court terme que l'ouverture et/ou la modification des données du fichier fournisseurs soit confiée à une ressource de la direction des finances externe au service des comptes payables.



OBJECTIFS ET CRITÈRES D'AUDIT

#	Objectifs	#	Critères
1	Gouvernance : S'assurer que l'administration élabore, documente, communique et assigne la responsabilité de sa politique d'accès et de sécurité de l'information; que les assises de la sécurité sont en place.	C.1	L'administration a mis en place une politique de sécurité de l'information et un cadre normatif permettant de gérer les mesures de sécurité pour protéger l'information.
		C.2	L'administration a réalisé l'inventaire et la classification des ressources informationnelles et une analyse de risques pour identifier les systèmes d'information critiques.
		C.3	L'administration doit s'assurer qu'une surveillance de la performance et de la sécurité est en place et fournit une reddition de comptes aux élus. Un plan de sensibilisation pour les employés et autres ressources est en place.
2	Gestion : S'assurer qu'une pratique de gestion de l'identité et des accès est en place.	C.4	L'administration a mis en place un processus et des mesures pour la gestion de l'identité et des accès.
3	Gestion processus client : S'assurer que l'administration protège l'intégrité, l'entière et la confidentialité des informations contre les accès non autorisés.	C.5	L'administration a mis en place un programme qui comprend des mécanismes de sécurité et de contrôles administratifs, techniques et physiques pour protéger la gestion des applications et limiter les accès par profil en fonction des tâches et selon le minimum requis pour exercer la tâche.
		C.6	Un processus de gestion des incidents est en place afin de gérer les bris de sécurité afférents aux accès et de s'assurer de mettre en place les correctifs nécessaires. Toutes les activités relatives à la gestion des incidents doivent être formellement documentées à un niveau approprié et conservées pour des fins de vérification.
4	Objectif séparation de tâches autres : S'assurer que la ville protège efficacement les accès à l'information par une séparation de tâches adéquate.	C.7	Les services doivent s'assurer que leur personnel n'accomplit pas de tâches conflictuelles qui pourraient les mettre ou l'organisation en situation de risque de fraude.
5	Reddition de comptes : S'assurer que la reddition de comptes permet à l'administration de s'assurer du respect des mesures de sécurité.	C.8	Les informations de gestion doivent être communiquées aux bonnes instances et être produites en temps opportun.
		C.9	Les informations de gestion doivent permettre d'identifier les correctifs devant être apportés pour améliorer la gestion des renseignements personnels et l'accès à l'information.
		C.10	Les informations de gestion doivent faire état de l'ensemble des activités et des opérations particulières au SSO.



GLOSSAIRE

Détenteur de l'information :

Un employé désigné par son organisme public, appartenant à la classe d'emploi de niveau cadre ou à une classe d'emploi de niveau supérieur, et dont le rôle est, notamment, de s'assurer de la sécurité de l'information et des ressources qui la sous-tendent, relevant de la responsabilité de son unité administrative. Le terme « détenteur de processus d'affaires » est utilisé lorsque ce rôle se limite à un processus d'affaires déterminé.

Registre d'autorité :

Recueil où sont inscrites les désignations des personnes affectées à des responsabilités particulières concernant la gestion de la sécurité de l'information.

Ressource informationnelle :

Ressource utilisée par une entreprise ou une organisation, dans le cadre direct de ses activités de traitement de l'information, pour mener à bien sa mission, pour la prise de décision, ou encore pour la résolution de problèmes. Une ressource informationnelle peut être une ressource humaine, matérielle ou financière directement affectée à la gestion, à l'acquisition, au développement, à l'entretien, à l'exploitation, à l'accès, à l'utilisation, à la protection, à la conservation et à la destruction des éléments d'information. Une ressource peut donc être une personne, un fichier ou le système informatique lui-même.

Système fédérateur :

C'est un système d'information regroupant l'information constituant l'identité « organisationnelle » d'un individu (nom, prénom, titre, poste occupé, direction, service ou département, localisation, supérieur immédiat, téléphone, courriel, personnel permanent, temporaire, consultant et autre information spécifique à lui). Cette information désigne un individu unique. De plus, il octroie un élément de donnée soit l'IDENTIFIANT (matricule, numéro d'identification, numéro d'employé, identifiant alphanumérique ou autre) qui est UNIQUE et anonyme (permet de retracer facilement un membre de l'organisation). L'objectif du système fédérateur est de propager l'identifiant et autres éléments d'information requis au besoin, entre autres, pour les accès à des ressources informationnelles, la création d'un bottin téléphonique et autres besoins organisationnels.

Voute chiffrée :

Outil technologique ou répertoire spécialisé dont le contenu est chiffré par un algorithme nécessitant une clé publique et privée et dont les accès sont segmentés par domaine et protégé contre les accès illicites. Il existe plusieurs outils tant dans le domaine du logiciel libre que dans le commercial qui offrent différents niveaux de protection. Les voutes chiffrées sont utilisées tout particulièrement pour conserver les mots de passe des accès avec privilèges (administrateurs) des différents éléments d'infrastructure et des applications.



Chapitre 7

Suivi des recommandations





7.1

Recommandations formulées depuis 2002



INTRODUCTION

- Rétrospective* 7.1.1 Le présent chapitre informe le conseil municipal de la mesure de l'application des recommandations des années antérieures. 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 à la vérification.
- Base des résultats* 7.1.2 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* 7.1.3 Le pourcentage des recommandations de la Vérificatrice générale 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* 7.1.4 La politique de la Vérificatrice générale 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* 7.1.5 Globalement, les résultats compilés donnent un taux d'application et de progrès satisfaisants de 82 %.



Illustration 7.1.6

Tableau récapitulatif	Nombre	Appliquées antérieurement	Appliquées 2014	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	7	-	-	-	-	-
Recommandations RA 2006	8	7	-	1	-	-	-
Recommandations RA 2007	1	1	-	-	-	-	-
Recommandations RA 2008	-	-	-	-	-	-	-
Recommandations RA 2009	8	6	1	1	-	-	-
Recommandations RA 2010	9	5	2	1	-	-	1
Recommandations RA 2011	3	2	-	1	-	-	-
Recommandations RA 2012	9	3	1	2	1	-	2
Recommandations RA 2013	5	-	3	-	-	-	2
Sous-total	76	54	7	8	1	1	5
VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES							
Approvisionnement 2003	28	26	-	-	1	1	-
Gestion des licences informatiques 2004	11	11	-	-	-	-	-
Plan des mesures d'urgence 2004	7	7	-	-	-	-	-
Gestion de l'évaluation 2005	16	12	2	1	-	-	1
Gestion de la dette 2006	8	5	2	-	1	-	-
Outils de gestion 2008	6	2	1	3	-	-	-
Approvisionnement 2012	33	7	2	6	8	-	10
PTI & projets 2013 *fera l'objet d'une vérification en 2015	25	2	-	22	-	-	1
Infrastructures des TI *fera l'objet d'une vérification en 2015	12	-	-	12	-	-	-
Projet Trois-Rivières sur Saint-Laurent	4	-	2	1	-	-	1
Sous-total	150	72	9	45	10	1	13
ORGANISMES DU PÉRIMÈTRE COMPTABLE 107.7							
É/Fs 2010	21	14	2	-	-	4	1
É/Fs 2011	27	7	4	4	11	-	1
É/Fs 2012	15	8	4	-	2	1	-
É/Fs 2013	27	-	19	4	4	-	-
Sous-total	90	29	29	8	17	5	2
Total	316	155	45	61	28	7	20
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)
Appliquées (b) + (c)		49%	14%				
Progrès satisfaisants (d)				19%			
Non appliquées					9%	2%	6%



7.2

Rapport de suivi des recommandations formulées dans le rapport annuel 2011

de la VOR portant sur le Processus
d'acquisition de biens et de services
(Approvisionnement)



TABLE DES MATIÈRES

1.	PORTRAIT D'ENSEMBLE	131
2.	ADJUDICATION DES CONTRATS	132
2.1	ENCADREMENT	134
2.2	ACQUISITION DE BIENS ET DE SERVICES EXIGEANT UN APPEL D'OFFRES	134
2.3	ACQUISITION DE BIENS ET DE SERVICES DE MOINS DE 25 000 \$	134
3.	GESTION DES MAGASINS	135
3.1	GESTION DE LA DEMANDE	136
3.2	PROCESSUS D'ACQUISITION DE BIENS INVENTORIÉS.....	136
3.3	OPÉRATION DES MAGASINS	137
4.	GESTION DES ENTENTES ET CONTRÔLE INTERNE	137

1. PORTRAIT D'ENSEMBLE

Plus de deux ans après que les recommandations sur le processus d'acquisition de biens et services aient été formulées dans le Rapport de la Vérificatrice générale au conseil municipal pour l'année 2011, il est opportun de faire le point sur leur mise en œuvre. Le présent suivi repose sur la plausibilité des informations probantes obtenues des gestionnaires et des discussions avec ces derniers.

Des trente-trois recommandations formulées à l'époque, quatorze concernaient l'adjudication des contrats, quinze touchaient la gestion des magasins et quatre concernaient la gestion des ententes auprès des fournisseurs et le contrôle interne.

Le tableau ci-dessous révèle que 18 des 33 recommandations n'ont pas connu au moins un progrès satisfaisant. Pour plus de la moitié des 18 recommandations qui n'avaient pas connu un dénouement positif au moment de mon suivi en décembre 2014, leur mise en œuvre repose pour l'essentiel sur le soutien de nouveaux outils informatiques ou l'amélioration de ceux existants.

Il est à noter également que le domaine de l'adjudication des contrats présente les améliorations les plus marquantes alors que la moitié des recommandations ont été appliquées ou ont présenté un progrès satisfaisant.



Tableau 1 - Sommaire de l'état des recommandations selon leur objet

Objet de la recommandation	Appliquée	Partiellement appliquée		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
Adjudication des contrats				
Encadrement	2	1		1
Acquisition des biens et services exigeant un appel d'offres	4	1	2	1
Acquisition des biens et services de moins de 25 000 \$				2
Gestion des magasins				
Gestion de la demande		1	1	1
Processus d'acquisition des biens		1	1	1
Opération des magasins	2	1	3	2
Reddition de comptes		1		
Gestion des ententes et contrôle interne				
Ententes auprès des fournisseurs			1	
Contrôle interne	1			2
Total	33	9	8	10

- **Appliquée** : Les actions appropriées pour corriger les lacunes ont été posées.
- **Progrès satisfaisants** : Compte tenu des lacunes à corriger (importance, complexité et délai), les actions prises sont jugées satisfaisantes.
- **Progrès insatisfaisants** : Compte tenu des lacunes à corriger (importance, complexité et délai), les actions prises sont jugées non satisfaisantes.
- **Non appliquée** : Insuffisance ou absence d'actions significatives pour corriger les lacunes.

2. ADJUDICATION DES CONTRATS

Huit des quatorze recommandations concernant l'adjudication des contrats ont été appliquées ou ont connu des progrès satisfaisants, dont plusieurs concernaient le processus d'acquisition de biens et services exigeant un appel d'offres.

Il faut également souligner que, autant pour l'acquisition de biens et services exigeant un appel d'offres que ceux négociés de gré à gré, le fichier de fournisseurs et l'évaluation du rendement de ces derniers se font toujours attendre.



Tableau 2 - État des recommandations relatives à l'adjudication des contrats

Recommandation	Appliquée	Partiellement appliquée		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
Encadrement				
Consolider la <i>Politique sur l'acquisition de biens et services</i> et le <i>Règlement sur la gestion des contrats de la Ville</i>	X			
Recentrer à la Direction de l'approvisionnement la responsabilité de l'application du processus d'appels d'offres tel que prévu à la réglementation	X			
Établir un plan de formation de base et de mise à jour annuelle destiné aux intervenants dans le processus d'adjudication des contrats		X		
Instaurer un fichier des fournisseurs				X
Acquisition des biens et services exigeant un appel d'offres				
Revoir régulièrement la pertinence des lignes directrices adoptées et les analyses quant à l'opportunité de faire ou de faire faire et documenter les conclusions			X	
Tel qu'exigé par le <i>Règlement sur la gestion des contrats de la Ville</i> , voir à ce que soit déposé auprès du conseil municipal un rapport faisant état des visites de chantiers autorisées par le directeur général	X			
Préciser et détailler davantage les estimations lors de la préparation de l'appel d'offres		X		
Documenter les interventions menées à la suite d'un examen et d'un questionnaire plus poussé effectués lorsque des situations comportant des risques de comportements déviants se présentent			X	
Apporter une plus grande vigilance à la composition des comités de sélection lors de l'examen des soumissions de services professionnels	X			
Mettre à la disposition des membres des comités de sélection des grilles d'analyse plus détaillées	X			
Publier le montant de la dépense réelle dans le système électronique d'appels d'offres du gouvernement dès que possible à la fin de l'exécution des travaux pour les contrats de 25 000 \$ et plus	X			
Instaurer un système d'évaluation de la qualité des biens livrés et du rendement des fournisseurs dans le cas des services rendus				X
Acquisition des biens et services de moins de 25 000 \$				
Revoir les listes produites aux élus afin d'en simplifier la présentation, et ce, dans le respect de la réglementation				X



Instaurer un système d'évaluation de la qualité des biens livrés et du rendement des fournisseurs dans le cas des services rendus					X
Total	14	6	2	2	4

2.1 Encadrement

J'ai observé que l'encadrement du processus d'adjudication était fragilisé par la non-intégration de la *Politique sur l'acquisition des biens et services* et du *Règlement sur la gestion des contrats de la Ville*, par la prise en charge des appels d'offres par deux unités administratives, par une offre de cours destinés aux intervenants dans le processus seulement sur une base ad hoc et par l'absence d'un fichier de fournisseurs.

La réglementation pertinente est maintenant intégrée. La Direction de l'approvisionnement procède, pour toutes les unités administratives concernées, aux achats de biens ou services comportant une dépense de 25 000 \$ ou plus et effectue les demandes de soumissions publiques.

Par ailleurs, bien qu'il n'y ait toujours pas de plan formel, des sessions de formation sont offertes chaque année. Enfin, la mise sur pied d'un fichier de fournisseurs se fait attendre puisque celui-ci est lié à l'implantation de l'ensemble des processus liés à la gestion contractuelle, incluant l'implantation d'outils informatiques plus performants.

2.2 Acquisition de biens et de services exigeant un appel d'offres

Lors de ma vérification initiale, j'avais constaté que le processus administratif comprenait des maillons faibles compromettant sa robustesse.

Des améliorations notables ont été apportées à la composition des comités de sélection et aux grilles d'analyse mises à la disposition des membres de ce comité. Une analyse particulière est effectuée lorsqu'il y a un écart de 10 % et plus entre l'estimation et le prix soumis. Cependant, la documentation des décisions sur l'opportunité de faire ou de faire faire demeure rudimentaire et l'implantation d'un système d'évaluation de la qualité des biens livrés et du rendement des fournisseurs dans le cas des services rendus n'est pas prévue dans un avenir prochain.

2.3 Acquisitions de biens et de services de moins de 25 000 \$

Même si les listes de contrats qui étaient déposées au conseil municipal répondaient aux exigences de la Loi, j'estimais que celles-ci permettaient difficilement d'exercer une surveillance d'activités potentiellement répréhensibles, dont la détection de fractionnement de contrats. J'avais également déploré l'absence d'évaluation des fournisseurs.

Pour l'acquisition de biens et services de moins de 25 000 \$, l'administration considère que les listes exigées par la Loi suffisent pour exercer une surveillance des risques entourant ce secteur d'activités.

Par ailleurs, l'évaluation du rendement des fournisseurs, auxquels la Direction de l'approvisionnement fait appel dans le cadre de négociation de gré à gré, reste à instaurer tout comme celle pour les appels d'offres.



3. GESTION DES MAGASINS

Lors de mon intervention, j'avais relevé l'absence d'une politique de mise en inventaire et plusieurs lacunes empêchant de bien planifier les demandes des utilisateurs. La décentralisation des achats entre deux magasins de même qu'un système informatique supportant mal la gestion constituaient également des obstacles qui obstruaient la route de la performance dans ce secteur d'activités.

La situation dans la gestion des magasins a évolué timidement depuis ma vérification en 2011 puisque seulement 6 des 15 recommandations ont été appliquées ou ont connu des progrès satisfaisants.

Tableau 3 - État des recommandations relatives à la gestion des magasins

Recommandation	Appliquée	Partiellement appliquée		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
Gestion de la demande				
Définir une politique de mise en inventaire selon des critères basés sur la planification de la demande, la criticité du matériel (définie selon une approche de risques), la facilité d'approvisionnement, la saisonnalité et tenant compte du coût total de possession du matériel			X	
Faire les démarches nécessaires pour faire partie intégrante du processus de planification des travaux des unités administratives afin de mieux répondre aux besoins et mettre en place un système de planification de la demande par les différents services		X		
Revoir le formulaire de mise en inventaire pour s'assurer qu'il réponde aux critères d'une éventuelle politique de mise en inventaire, incluant l'approbation d'un superviseur				X
Processus d'acquisition des biens				
Revoir sa structure administrative et faire les démarches pour se doter d'outils informatiques permettant le regroupement des achats et le réapprovisionnement automatique des articles		X		
Proposer une politique d'achat favorisant les ententes de partenariat et la mise en place de contrat d'approvisionnement en regroupant les articles de même famille, chez un même fournisseur, après appel de soumissions auprès de fournisseurs			X	
Mettre en place un fichier fournisseur				X
Opération des magasins				
Mettre en place des outils permettant une performance adéquate du système pour identifier les articles requis			X	



Fixer les indicateurs clés de performance en rapport avec l'inventaire et mettre en place les outils de gestion permettant l'analyse de ces indicateurs			X	
Revoir le processus de décompte de l'inventaire physique sur une base rotative annuelle			X	
Utiliser les codes d'ajustements d'inventaire définis par le système pour permettre un meilleur contrôle	X			
Imputer à l'employé requérant et au département utilisateur uniquement les sorties de matériel justifiées par un bon de sortie au comptoir	X			
Revoir le contrôle interne pour le matériel en vrac		X		
Assurer l'installation fonctionnelle du système de code à barres				X
Présenter le total de l'inventaire au moindre du cout ou de la valeur marchande en conformité avec les principes comptables généralement reconnus				X
Reddition de comptes				
Parfaire la reddition de comptes à la lumière des facteurs de succès		X		
Total	15	2	4	5
			4	

3.1 Gestion de la demande

La définition d'une politique de mise en inventaire et une plus grande implication de la Direction de l'approvisionnement dans le processus de planification des travaux des unités administratives constituaient des éléments clés sur lesquels j'avais insisté.

La Direction de l'approvisionnement s'implique maintenant davantage dans le processus de planification. Elle est à établir ses besoins concernant un nouvel outil informatique qui devrait intégrer une éventuelle politique de mise en inventaire et prévoit les soumettre à la Direction des technologies de l'information au cours du second trimestre de 2015.

Pour ce qui est du formulaire de mise en inventaire, celui-ci n'inclut toujours pas l'approbation d'un superviseur.

3.2 Processus d'acquisition de biens inventoriés

La décentralisation des achats entre deux magasins constituait une structure peu économique et peu efficiente. Également, le système informatique en place ne permettait pas la gestion intégrée des achats et des inventaires pour les magasins et il limitait la gestion des partenariats.

Des démarches sont en cours pour que le processus soit mieux soutenu par des outils informatiques performants, mais les lacunes demeurent sauf en ce qui a trait à la centralisation des achats pour les deux magasins.



3.3 Opération des magasins

L'information conservée au fichier d'inventaire rendait ardue la recherche de matériel par les magasiniers et les rapports d'analyse ne permettaient pas de tracer un bilan de la situation sur des dimensions telles que la rotation des stocks et leur désuétude. Par ailleurs, le système de code à barres était partiellement opérationnel. Enfin, la reddition de comptes de la Direction de l'approvisionnement occultait la dimension performance.

Outre une utilisation plus judicieuse des codes d'ajustement d'inventaire et une meilleure imputation des sorties de matériel du magasin au département utilisateur, l'attente d'outils informatiques plus performants explique essentiellement une situation qui ne présente pas de progrès satisfaisants.

4. GESTION DES ENTENTES ET CONTRÔLE INTERNE

Pour acquérir des biens aux meilleurs coûts selon l'approche du coût total de possession, le partenariat avec les fournisseurs réguliers de la ville s'avère un moyen privilégié à prioriser. Au moment de mon suivi, aucune entente formelle n'avait été conclue avec les fournisseurs, mais des actions en ce sens avaient été posées.

Concernant la séparation inadéquate des tâches dans les magasins, la situation a été corrigée. Toutefois, les changements de prix sans autorisation du requérant sur les bons de commande constituent toujours une brèche dans le tissu de contrôle interne.

Tableau 4 - État des recommandations relatives à la gestion des ententes et au contrôle interne

Recommandation	Appliquée	Partiellement appliquée		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
Gestion des ententes auprès des fournisseurs				
Mettre en place des partenariats avec des fournisseurs qui font affaires régulièrement avec la ville, et ce, à la suite d'appels d'offres			X	
Contrôle interne				
Revoir les responsabilités attribuées afin d'obtenir une séparation adéquate des tâches ou, dans les cas où cela n'est pas possible, d'instaurer des contrôles compensatoires	X			
Obtenir l'autorisation du requérant avant l'achat de matériel lors de modification à la hausse des prix par rapport à la réquisition initiale				X
Conservier les bons de réception signés par les réceptionnaires autorisés				X
Total	4	1	0	1
		0	1	2



Chapitre 8

Rapport des activités de la Vérificatrice générale



INTRODUCTION

Période 8.1 Ce rapport couvre les activités du Bureau de la Vérificatrice générale de septembre 2014 à aout 2015.

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 de Vérificatrice générale par rapport aux 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 la Vérificatrice générale, 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 canadiennes d'audit.

- 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. (Corporation des Évènements inc.);
 - Fondation Trois-Rivières pour un développement durable;
 - Corporation pour le développement de l'Île Saint-Quentin;
 - 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; il en est fait mention au Chapitre 3 « *Vérification financière – Organismes municipaux* ».

8.10 J'ai également exécuté deux mandats spéciaux inclus dans ce chapitre.

VOR 8.11 J'ai effectué trois (3) vérifications d'optimisation des ressources, lesquelles sont reproduites au chapitre 6 de mon rapport annuel.



Éléments de vérification 8.12 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;
- traitement des élus.

RESSOURCES HUMAINES

Collaboratrice 8.13 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 annuel révisé de 15 % de mon plan stratégique. De plus, sa compétence et son efficacité, ainsi que sa connaissance approfondie des dossiers, font d'elle une ressource importante sur laquelle s'appuie notre service pour l'atteinte des objectifs.

Autres ressources 8.14 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
- M. Jean-Noël Thériault, CPA, CA, JNT CONSEILS
- Mme Céline Gaulin, CPA, CA, Spécialiste en vérification d'optimisation des ressources
- M. Gilles Gravel, Gravel service-conseil SI inc., Gouvernance, risque, sécurité et conformité TI
- M. Pierre Gignac, LL.B, MBA, directeur principal, Gouvernance, risque et conformité Deloitte

Mandataire

- Mallette SENCRL
- Morin Cadieux SENC
- Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.



PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2014-2016

8.15 Voici les grandes lignes qui composent ma planification stratégique :

Assister les élus dans leur fonction de contrôle

Accroître 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 efficaces. 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 accroître 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 managérial 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 2014-2016

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

Axe d'intervention

1.2 Vérification de conformité réglementaire

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	2 rapports 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	Suivi annuel
	% 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 : - 15 % - 2015 - 20 % - 2016 & 2017

4

L'amélioration continue

Orientation

Axe d'intervention

4.1 Des travaux de qualité

Objectifs	Indicateurs	Cibles
Appliquer le Manuel d'assurance qualité (MAQ) personnalisé pour la fonction de VG	Révision triennale externe dossier	1 révision triennale
Actualisation de la planification stratégique	Révision annuelle	100 %
Actualisation de la politique d'approvisionnement du BVG	Révision triennale	1 révision triennale



TABLEAU DE BORD DU BVG

Présentation 8.16 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 illustrés ainsi que les résultats pour les années visées.

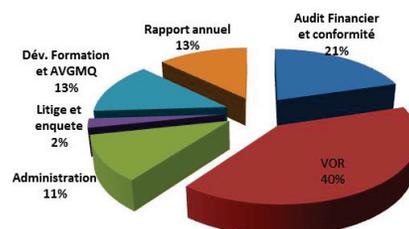
8.17

Objectif	Cible 2014	Résultat 2014	2010	2011	2012	2013	2014
Vérification financière							
Ville	1 rapport	1	✓	✓	✓	✓	✓
Organismes 107.7	6 rapports	9	✓	✓	✓	✓	✓
Organismes 107.9	15 examens	15	✓	✓	✓	✓	✓
Faire le suivi des recommandations	≥ 1	1	✓	✓	✓	✓	✓
Vérification de conformité							
Taux global de taxation	1 rapport	1	✓	✓	✓	✓	✓
Traitement des élus	1 rapport	1	✓	✗	✓	✓	✓
Dépenses de recherche et de soutien	1 rapport	1	✓	✗	✓	✓	✗
Procès-verbaux	100 %	100 %	✓	✓	✓	✓	✓
Vérification d'optimisation des ressources							
Nombre de rapports	2 rapports	3	✗	✓	✓	✓	✓
Faire le suivi des recommandations	≥ 1	1	✗	✗	✓	✓	✓
Ressources humaines							
Jours de formation vérificatrice générale	8 jours	10	✓	✓	✓	✓	✓
Jours de formation secrétaire	4 jours	18	✓	✓	✓	✓	✓
Heures d'assistance dans les travaux de VOR	> 15 %	> 15 %	✗	!	✓	✓	✓
Amélioration continue							
Appliquer Manuel assurance qualité	Révision externe	100 %	!	!	!	!	✓
Actualisation annuelle Planification stratégique	100 %	100 %	!	!	✓	✓	✓
Actualisation de la Politique d'approvisionnement	100 %	100 %	---	---	---	✓	!

Légende

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

Répartition des heures de travail
Septembre 2014 – Aout 2015



VÉRIFICATION DES COMPTES DU BVG

8.16

Rapport des
auditeurs
indépendants

MALLETTE

Malette S.E.N.C.R.L.

200-25 rue des Forges
CP 1356
Trois-Rivières QC G8A 5L2
Téléphone 819 379-0133
Télécopieur 819 379-4207
Courriel info.trois-rivieres@malette.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 ») pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014. Cet état des crédits et des dépenses a été préparé par la direction afin de satisfaire aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Responsabilité de la direction pour l'état des crédits et des dépenses

La direction du bureau du vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de l'état des crédits et des dépenses conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation des 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 planifions et réalisons 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 et de la présentation fidèle 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 que nous avons obtenus 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 399 897 \$ et des dépenses d'un montant de 387 081 \$ du bureau du vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014 conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

*Mallette S.E.N.C.R.L.*¹

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

Trois-Rivières, Canada
Le 4 mai 2015

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 2014**

8.17	Crédits	Crédits 2014	Dépenses	Dépenses
Crédits budgétaires	2014	modifiés	2014	2013
Rémunération	218 745	217 945	215 922	209 548
Contribution de l'employeur	58 062	58 062	56 567	56 186
Transport et communication	6 300	6 300	7 102	3 353
Services professionnels et administratifs	84 850	84 850	76 720	84 283
Location, entretien et réparation	21 000	21 000	20 809	20 836
Biens et non durables	9 450	9 450	7 695	8 423
Répartition de dépenses: assurance et formation	2 290	2 290	2 266	2 911
	400 697	399 897	387 081	385 540

Déclaration 8.18 Je déclare que les informations contenues dans ce rapport correspondent à la situation telle qu'elle se présentait le 2 avril 2015.

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

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

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire 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* (chapitre 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* (chapitre C-25) ou recours extraordinaire au sens de ce code ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

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 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 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* (chapitre 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 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

accroître
affût
ambiguïté
août
apparaît
auto-contrôle
bien-être
bien-fondé
connaître
coût
dûment
entraîner
événement
île
indûment
maîtrise
quote-part
renouvellement
réglementaire
réglementation
surcroît
sûrement

Nouvelle graphie

accroître
affut
ambiguïté
aout
apparaît
autocontrôle
bienêtre
bienfondé
connaitre
cout
dument
entraîner
évènement
ile
indument
maitrise
quotepart
renouvèlement
réglementaire
réglementation
surcroit
surement

Photo

Michel Brière

Conception

Louise Tellier

Ville de Trois-Rivières – Aout 2015





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

✉ verficateurgeneral@v3r.net