Vérificatrice Générale
Trois-Rivières

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

2015

Présentation du logo de la Vérificatrice générale :

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

Les trois ondulés symbolisent en même temps :

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

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

trois-rivières

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

Le 28 septembre 2016

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 2015

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 2015.

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

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

La Vérificatrice générale,

Andrée Cossette, CPA auditrice, CA

AC/lt

p.j.

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

Page

INTRODUCTION 1

1. MOT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE 5

2. AUDIT D'ÉTATS FINANCIERS – VILLE DE TROIS-RIVIÈRES 13

3. AUDIT D'ÉTATS FINANCIERS – ORGANISMES MUNICIPAUX 21

- Comité organisateur des fêtes du 375e anniversaire de Trois-Rivières inc. 24
- Corporation des évènements de Trois-Rivières inc. 25
  - Mandat spécial – Revue des contrôles internes 28
  - Mandat spécial – Adjudication de contrats 36
- Corporation de développement culturel de Trois-Rivières 39
- Corporation pour le développement de l'ile Saint-Quentin 42
- Fondation Trois-Rivières pour un développement durable 46
- Innovation et développement économique de Trois-Rivières 49
  - Mandat spécial – Suivi des recommandations / Revue des règles d'éthique et des pratiques de saine gouvernance 53
- Société de transport de Trois-Rivières 66

4. AUDIT D'ÉTATS FINANCIERS – AUTRES ORGANISMES 69

5. VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ 75

6. VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES 79

6.1 Gestion de la présence au travail 81
6.2 Gestion des remboursements des frais de déplacement et de représentation 113
6.3 Vérifications spécifiques en matière d'attribution de contrats 131

7. SUIVI DES RECOMMANDATIONS 139

8. RAPPORT DES ACTIVITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE 143

ANNEXE A DISPOSITIONS DE LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES 155

ANNEXE B COMITÉ DE VÉRIFICATION 163

Dans ce rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

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 sixième rapport annuel à titre de Vérificatrice générale.

Chapitre 1

Mot de la Vérificatrice générale

Préambule

1.1 Le mot de la vérificatrice générale me permet d'informer le conseil municipal de mes préoccupations à l'égard de différents sujets touchant la gestion de la ville et de mettre en lumière des constatations d'ordre général dégagées par mes travaux de vérification réalisés au cours de la dernière année.

1.2 Cette année, mes propos porteront d'abord sur l'intérêt que j'entretiens à l'égard du projet du District 55 et des travaux de vérification que je compte entreprendre sur la réalisation du nouveau colisée. J'aborderai brièvement l'engagement de la ville à l'égard du nouveau centre des congrès.

1.3 Par la suite, je commenterai les résultats du suivi que j'ai effectué sur les recommandations que j'avais adressées au conseil d'administration d'Innovation et Développement économique Trois-Rivières (IDÉTR). Je reviendrai de nouveau à la charge sur la nécessité de rendre opérationnel le comité de vérification de la ville. J'émettrai également quelques commentaires sur les résultats de deux mandats de vérification que j'ai réalisés sur la gestion de la présence au travail et sur la gestion des remboursements des frais de déplacement et de représentation. Je terminerai en apportant quelques commentaires sur les primes accordées aux employés de la ville occupant une double fonction et sur l'opportunité pour la ville de récupérer des sommes d'argent de firmes professionnelles ou d'entrepreneurs interpelés par la Commission Charbonneau.

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

1.4 Comme je l'avais noté dans mes rapports précédents, la ville investit, depuis quelques années, des dizaines de millions de dollars dans différents projets de grande envergure, afin d'accélérer son développement résidentiel, commercial et industriel. Qu'il suffise de mentionner Trois-Rivières-sur-Saint-Laurent, l'amphithéâtre Cogeco, les nouveaux espaces industriels dont le Parc des Hautes-Forges et celui du Carrefour 40/55, le District 55, la construction du colisée et le nouveau centre des congrès au centre-ville.

1.5 Le développement du District 55 a retenu mon attention en raison de son importance et de par son impact sur le développement futur de la Ville de Trois-Rivières. La ville investit des millions de dollars dans des infrastructures pour desservir un territoire de 10 millions de pieds carrés qui abritera des quartiers résidentiels, des commerces, un hôtel et des restaurants. Ce projet a nécessité des achats et des échanges de terrains avec des prometteurs immobiliers.

1.6 En parallèle à ce vaste projet de développement, la ville a décidé de construire un nouveau colisée de 5 000 places au cout approximatif de

55,4 millions de dollars et compte recevoir une subvention du gouvernement du Québec de 27 M$ pour financer une partie des couts de la construction.

1.7 Plusieurs options de partenariat furent envisagées avec les organismes publics du milieu pour mettre sur pied ce projet, que ce soit avec l'Université du Québec à Trois-Rivières, le complexe sportif Alphonse-Desjardins et la Commission scolaire du Chemin-du-Roy. De plus, un prometteur privé intéressé dans le développement du District 55 a manifesté son intérêt à s'impliquer dans ce projet. Le choix de l'emplacement du nouveau colisée a également fait l'objet de diverses propositions.

1.8 La ville a finalement décidé de construire elle-même le nouveau colisée. L'emplacement choisi se situe dans le District 55 et les terrains nécessaires ont déjà fait l'objet d'une offre d'achat de la part de la ville.

1.9 Comme je l'ai souvent mentionné, il ne m'appartient pas de me prononcer sur la pertinence des investissements effectués par la ville. Je me dois cependant de m'interroger sur la qualité de la gouvernance et du cadre de gestion que la ville met en place pour assurer une saine gestion de ses investissements. Également, je dois m'assurer que des processus administratifs et des contrôles permettent une gestion de projets efficace et économique tout au long de la réalisation des différentes phases des projets mais surtout que le conseil municipal dispose d'informations de gestion complètes pour appuyer les différentes décisions qu'il doit prendre.

1.10 Tout comme je l'avais fait pour le projet Trois-Rivières-sur-Saint-Laurent et dans le cadre de l'acquisition des terrains des parcs industriels, je compte m'assurer, dans mes prochains travaux de vérification, que la décision de procéder à la construction du nouveau colisée respecte les meilleures pratiques de gestion. Pour ce faire, je m'appuierai sur des critères de vérification reconnus en gestion de projets, tel que :

- les décisions de lancer le projet font suite à une analyse adéquate des besoins;
- la conception du projet tient compte des besoins identifiés;
- des contrôles sont en place et permettent le suivi des principales activités de gestion du projet;
- un processus de reddition de comptes à la direction et au conseil municipal sur les différentes étapes de réalisation du projet est en place;
- l'établissement des couts de réalisation et des frais d'exploitation ainsi que les sources de revenus et de financement sont estimés sur des bases solides.

1.11 Les critères énumérés ci-dessus feront partie de ceux sur lesquels je m'appuierai pour porter un jugement éclairé sur la qualité des pratiques de gestion suivies.

1.12 En parallèle à l'investissement important de 55,4 M$ que nécessitera la construction du nouveau colisée, la ville a conclu une entente avec une société immobilière pour la construction d'un nouveau centre des congrès. En vertu de cette entente, cette société recevra de la ville une aide mensuelle de 158 300 $ échelonnée sur une période de 20 ans, soit une somme totale de 37 992 000 $.

1.13 J'ai pris connaissance du sommaire soumis au conseil municipal pour appuyer sa décision relative à cet important engagement de la ville. J'ai noté que ce sommaire présentait quelques imprécisions, notamment sur l'impact neutre qu'aurait ce projet sur les finances de la ville. De plus, cet engagement important de la ville s'est-il inscrit dans une vue d'ensemble des besoins de la population de Trois-Rivières? Le conseil municipal avait-il toute l'information nécessaire pour appuyer sa décision?

INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE TROIS-RIVIÈRES (IDÉTR)

1.14 Dans mon rapport annuel 2014, j'avais fait état des résultats d'un mandat de vérification réalisé chez Innovation et Développement économique Trois-Rivières (IDÉTR) et dont un des objectifs était de m'assurer que les dispositions relatives à l'éthique et aux conflits d'intérêts adoptées par IDÉTR étaient conformes aux pratiques reconnues pour une société qui reçoit et gère des fonds publics. Cette année, j'ai effectué le suivi des recommandations que j'avais formulées à cet égard.

1.15 Le nouveau code d'éthique et de déontologie à l'intention des administrateurs et des membres de comités d'investissement et celui applicable aux employés répondent à mes recommandations. Toutefois, je recommande un meilleur arrimage entre ces deux codes afin de véhiculer un message cohérent et uniforme à l'ensemble de l'organisation. Ces codes devraient promouvoir des valeurs identiques et décrire des objectifs équivalents. Par ailleurs, les dispositions du code applicable aux employés devraient être modifiées afin de ne pas permettre à un employé d'exploiter une entreprise parallèlement à son emploi chez IDÉTR.

COMITÉ DE VÉRIFICATION (COMITÉ D'AUDIT)

1.16 Les élus ont l'obligation d'exercer les contrôles nécessaires pour s'assurer que les fonds publics mis à leur disposition par les contribuables sont gérés adéquatement. Ils doivent donc se munir de mécanismes pour exercer des contrôles appropriés sur l'administration à qui ils ont confié ces fonds. Tel que le prévoit l'article 107.17 de la *Loi des cités et villes*, la mise sur pied d'un comité de vérification opérationnel peut contribuer grandement à l'exercice de ce contrôle.

1.17 Le comité de vérification créé en 2003 par la résolution C-2003-721 du conseil municipal n'a pas joué le rôle de contrôle qui est le sien en rencontrant notamment la vérificatrice générale et les vérificateurs externes désignés par la ville pour pouvoir suivre de près la production de l'information financière et la mise en œuvre des recommandations émises par ces derniers autant sur la qualité des données financières que celles sur la qualité de la gestion.

1.18 Contrairement à plusieurs grands organismes publics et privés, la ville n'a pas jugé bon de profiter du plein exercice de ce contrôle que représente un comité de vérification pleinement opérationnel.

1.19 Afin de rendre objectif et impartial le fonctionnement du comité de vérification, il devrait être composé d'élus municipaux et idéalement de citoyens possédant des connaissances et des compétences de gestion dans différents domaines. Sa composition devrait exclure les membres du comité exécutif et les cadres supérieurs de la ville.

Recommandation 2016-01

1.20 *Je recommande à la ville d'actualiser la structure du comité de vérification, de nommer ses membres et de le rendre opérationnel afin qu'il puisse jouer le rôle pour lequel il a été constitué.*

GESTION DE LA PRÉSENCE AU TRAVAIL

1.21 Au cours de la dernière année, la réalisation d'un mandat de vérification sur la qualité de la gestion de la présence au travail m'a amenée, entre autres, à recommander à l'administration municipale de compléter sa politique de gestion de la présence au travail afin de mieux encadrer les gestionnaires dans les rôles et les responsabilités qui leurs sont attribués. De plus, afin de mobiliser davantage les gestionnaires vers l'atteinte de meilleurs résultats en termes de la présence au travail, des objectifs et des indicateurs de gestion devraient être établis. Enfin, la Direction de la sécurité publique devrait se donner l'assurance que le recours aux heures supplémentaires par rapport aux couts de l'ajout d'effectifs est la solution la plus économique.

GESTION DES REMBOURSEMENTS DES FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DE REPRÉSENTATION

1.22 Également, suite à un mandat de vérification sur la gestion des remboursements des frais de déplacement et de représentation, j'ai recommandé à l'administration un resserrement des contrôles exercés sur ce type de dépenses et un meilleur suivi de la politique adoptée par la ville à cet égard.

DOUBLE FONCTION

1.23 L'examen de la rémunération des employés m'a permis de constater que depuis quelques années, des titulaires de postes administratifs de la ville occupent des doubles fonctions ou assument des responsabilités plus grandes et reçoivent pour ce faire des primes allant jusqu'à 20 % de leur rémunération. Pour les années 2013, 2014 et 2015, ces montants s'établissent à plus de 500 000 $. S'il est vraiment de l'intention de la ville de rendre permanent ce cumul de fonctions, elle devrait envisager l'abolition de certains postes administratifs et les redéfinir à l'occasion de réformes administratives à venir.

Recommandation 2016-02

1.24 *Je recommande à la ville de revoir son organigramme en fonction des besoins de l'organisation, d'éliminer les postes qu'elle ne compte pas remplacer et combler ceux qu'elle désire conserver.*

Direction

La Ville a cheminé dans la révision de certains organigrammes. De ce fait, actuellement seulement trois personnes reçoivent des primes de doubles fonctions.

PROGRAMME DE REMBOURSEMENT VOLONTAIRE

1.25 En novembre dernier, le gouvernement du Québec a instauré un programme de remboursement volontaire en vue de faciliter la récupération des sommes payées injustement à la suite de fraudes ou de manœuvres douteuses dans le cadre de contrats publics. Ce programme fut mis sur pied à la suite des travaux de la Commission Charbonneau.

Recommandation 2016-03

1.26 *Je recommande à la ville, dans le cadre de ce programme, de suivre les résultats obtenus et ceux à venir afin de préserver tout intérêt qu'elle pourrait avoir dans la récupération de sommes payées injustement en lien avec les contrats publics. La date limite pour ce faire est le 1 novembre 2016.*

Direction

Nous sommes en action sur ce sujet et sommes à compléter les informations gouvernementales requises pour se prévaloir de nos droits.

GESTION CONTRACTUELLE

Mandats

1.27 Au cours de l'exercice, j'ai effectué deux mandats de conformité en lien avec la gestion contractuelle.

Dénonciations

1.28 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 contrevenir 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

1.29 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.

1.30 Les dossiers analysés se répartissent comme suit :

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	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	2	1	8	1	6	1
Éthique et conflit d'intérêts		1					1			1
Autres				1			1		1	
TOTAL	1	1	6	5	2	1	16	1	8	7

COLLABORATION

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

1.32 Afin de produire des rapports de vérification les plus précis et les plus utiles possible, je soumets aux gestionnaires mes observations afin d'obtenir leurs commentaires sur son contenu et sur mes recommandations. Le cas échéant, j'apporte les modifications que je juge nécessaires.

1.33 Afin de mieux informer les lecteurs de mon rapport annuel, j'invite les gestionnaires à me faire parvenir leurs commentaires sur les sections qui les concernent et je les publie. Ils peuvent ainsi apporter leur point de vue et toutes les nuances qu'ils jugent nécessaires.

Chapitre 2

Audit d'états financiers Ville de Trois-Rivières

RAPPORT SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE

Audit 2015

2.1 L'audit des états financiers consolidés de la Ville de Trois-Rivières, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015, a été réalisé conjointement avec l'auditeur externe nommé par le conseil municipal. L'audit permet d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Normes

2.2 L'audit a été effectué conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les renseignements fournis 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 fraudes ou d'erreurs. L'audit comporte également l'appréciation des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction.

Responsabilités de la direction

2.3 L'audit ne dégage pas la direction de ses responsabilités. 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.

Extrait rapport d'audit

2.4 J'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion sans réserve suivante le 12 mai 2016 :

2.5 À mon avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Ville de Trois-Rivières et des organismes qui sont sous son contrôle au 31 décembre 2015, ainsi que des résultats de leurs activités, de la variation de leurs actifs financiers nets (leur dette nette) et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Redressement

2.6 La ville a revu son interprétation de la norme sur la comptabilisation des paiements de transferts[1], afin de l'harmoniser avec celle du vérificateur général et de la firme de comptable externe, d'où l'émission d'un rapport sans réserve pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015. Les états financiers pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014 ont été redressés en conséquence.

[1] Chapitre SP 3410 – Paiements de transferts du Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public

INFORMATIONS FINANCIÈRES

Représentations graphiques

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

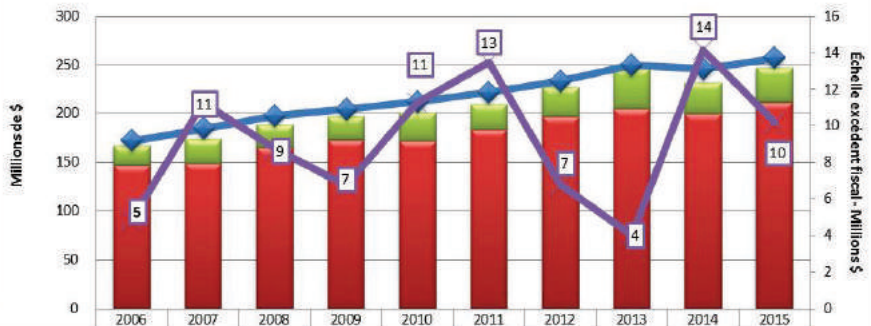
2.8

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

La ville dégage une fois de plus un excédent fiscal de 10 M$.

Les excédents de fonctionnement non affectés s'élèvent à 15 M$.

Les excédents de fonctionnement affectés et les réserves s'élèvent à 19 M$.



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Autres activités financières	20	25	24	24	29	26	30	42	32	35
Dépenses de fonctionnement	147	149	165	173	172	183	197	204	200	212
Revenus	172	185	198	204	212	222	234	250	246	257
Excédent fiscal	5	11	9	7	11	13	7	4	14	10

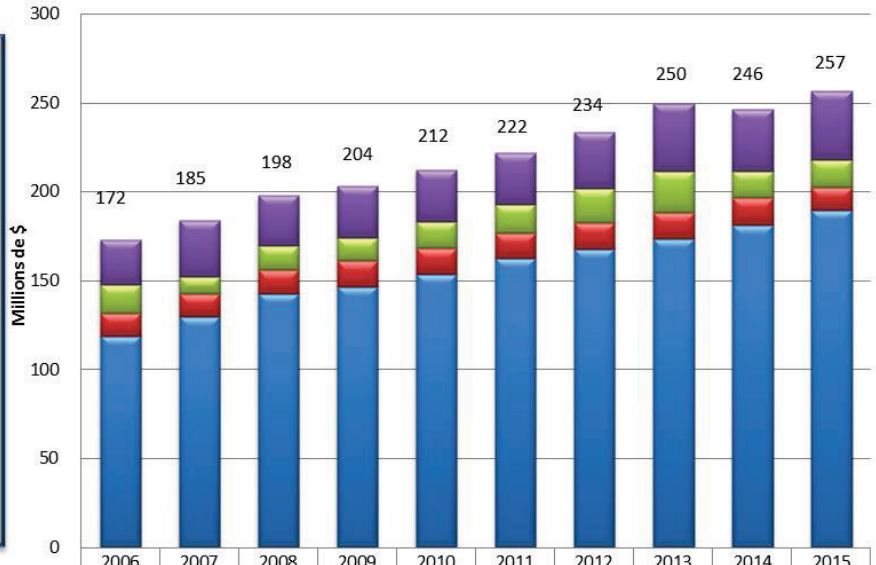
Note: Les données 2014 ont été redressées

2.9

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

La croissance annuelle moyenne des revenus de taxes est de 5,4 % 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 taxes 2015 ont augmenté de 9 M$ par rapport à l'année 2014 dont 5 M$ expliqué par la hausse du taux de taxes de 2,8 %.



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Autres revenus	25	32	28	29	29	29	32	38	35	38
Transferts	16	10	14	13	15	16	19	23	15	16
Paiements tenant lieu de taxes	13	13	14	15	14	15	15	15	15	13
Revenus taxes	118	130	142	147	154	162	168	174	181	190

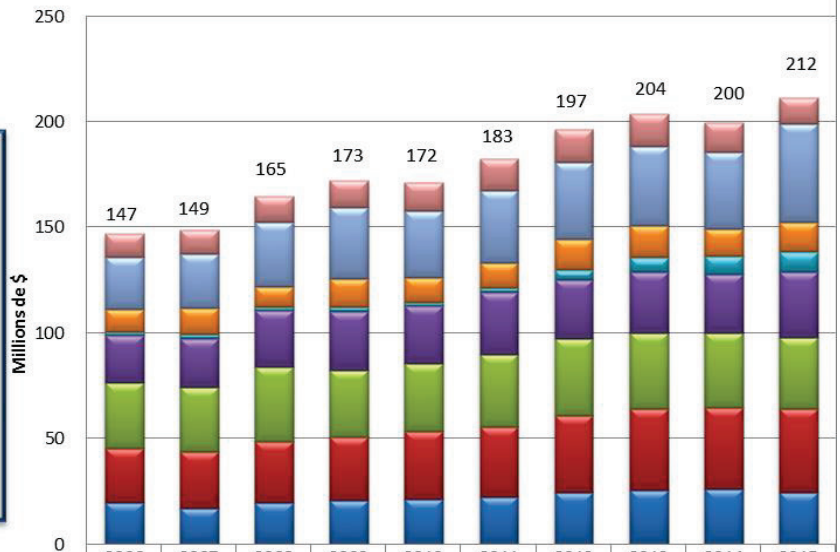
Note: les données 2014 ont été redressées

2.10

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

N'eut été de la hausse en 2015 de 11 M$ (31 %) des dépenses loisirs et culture, la ville aurait réussi à maintenir le même niveau de dépenses total moyen de 201 M$ des années 2012, 2013 et 2014.

La dépense loisirs et culture totalise 47 M$ et est supérieure au montant budgété de 4 M$.



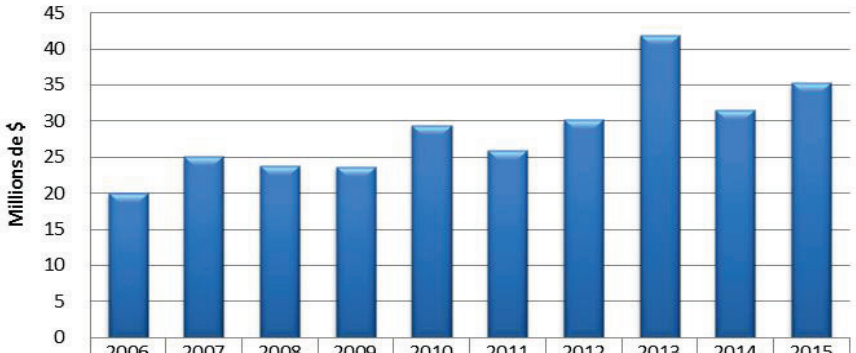
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Frais de financement	11	12	12	13	14	15	16	15	14	12
Loisirs et culture	25	25	31	34	32	34	36	38	36	47
Aménag. urbanisme	11	13	9	13	12	12	14	15	13	14
Santé et bienêtre	2	2	2	2	2	2	5	7	9	9
Hygiène du milieu	22	23	27	28	27	29	28	29	28	31
Transport	31	30	35	32	32	35	36	36	35	34
Sécurité publique	25	27	29	30	32	33	37	38	38	40
Administration générale	20	17	20	21	21	23	25	26	27	25

Les dépenses croissent en moyenne de 4,2 % annuellement.
La sécurité publique et les loisirs et culture sont les éléments qui contribuent le plus à cette hausse.

2.11

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

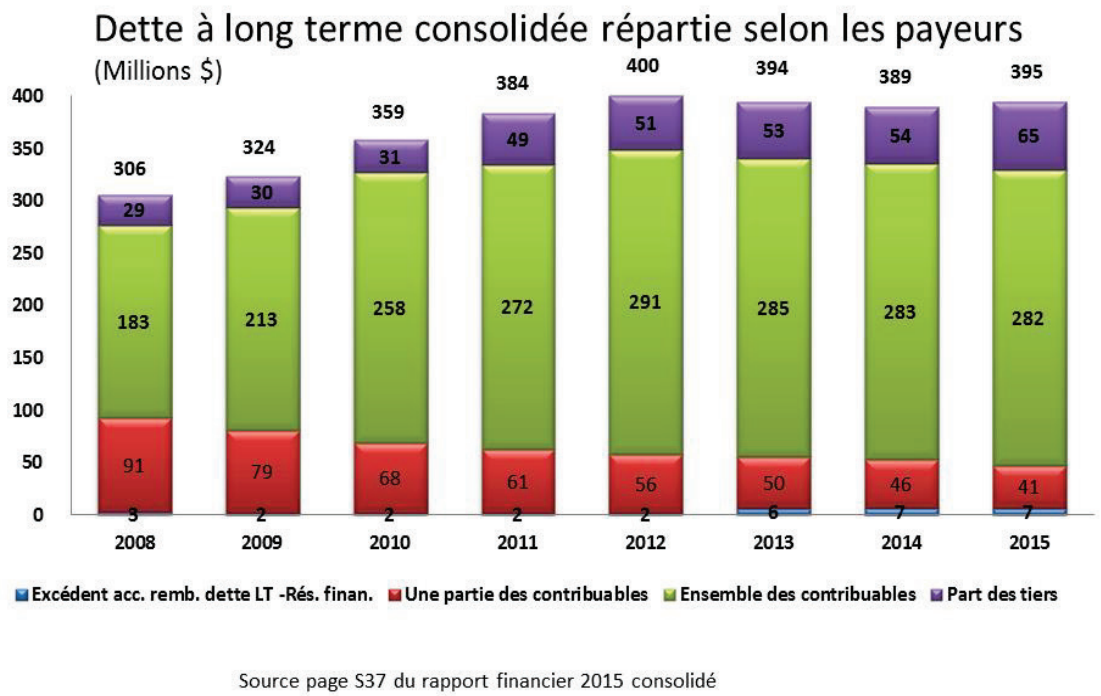


	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Autres activités financières	20	25	24	24	29	26	30	42	32	35

Dette à long terme

2.12 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 contractées et pour lesquelles ils se sont engagés.

2.13



Source page S37 du rapport financier 2015 consolidé

Hausse dette LT

2.14 La dette à long terme s'élève, au 31 décembre 2015, à 394 439 476 $, en hausse de 5 312 225 $ par rapport à l'exercice précédent.

Engagements

2.15 En vertu de divers contrats, la ville s'est engagée pour les années futures pour une somme globale de 151 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'évènements et autres.

Subventions

2.16 De plus, la ville a adopté par résolution le versement de subventions à différents organismes pour un montant total de 66 M$ payable pour les années futures, s'étalant de 2016 à 2040. De ce montant, 54 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.

Recommandation 2016-04

2.17 *Je recommande à la ville, dans ses ententes de partenariat, de s'assurer de la gestion adéquate des fonds publics qu'elle investit et de prévoir les mesures nécessaires pour permettre une reddition de comptes appropriée.*

Cautions

2.18 Par ailleurs, la ville cautionne et garantit des montants à différents organismes pour une somme maximale pouvant atteindre 18 M$. Il est donc impossible d'évaluer les déboursés nets que la ville pourrait devoir payer en cas de défaut de ces organismes.

Poursuites

2.19 La ville fait face à diverses poursuites totalisant 11,7 M$. De ce montant, 6,5 M$ est en lien avec le projet de construction de l'amphithéâtre Cogeco. Il est impossible d'évaluer le dénouement de ces litiges et les montants que la ville pourrait, le cas échéant, devoir verser.

Réclamations

2.20 La ville a également reçu des réclamations pour une somme de 4,5 M$ de fournisseurs en lien avec des contrats octroyés pour la construction de l'amphithéâtre et pour lesquels aucune procédure légale n'avait été entreprise. Il est impossible d'évaluer le dénouement et les montants que la ville pourrait devoir verser.

Excédent

2.21 La ville dégage un excédent de fonctionnement à des fins fiscales de 10 190 019 $ malgré la comptabilisation d'une dépense exceptionnelle de 2,1 M$ en lien avec un litige.

PASSIF AU TITRE DES SITES CONTAMINÉS

Norme

2.22 Au cours de l'exercice 2015, une nouvelle norme comptable est entrée en vigueur[2].

Inventaire

2.23 La ville a dû procéder à l'inventaire de ses terrains et déterminer ceux qui répondaient à la norme du passif au titre des sites contaminés. À la suite de cet exercice, quatre terrains acquis dans le cadre du projet Trois-Rivières-sur-Saint-Laurent et destinés à la revente, présentaient toujours de la contamination. Le cout estimé pour les décontaminer s'élève à 1,4 M$. Par ailleurs, deux autres terrains acquis dans le cadre du projet du parc industriel du Carrefour 40/55 présentaient des couts de décontamination estimés de 400 000 $. Un passif a été comptabilisé.

Évaluation

2.24 La vérification de l'optimisation des ressources effectuée l'an passé et portant sur la *Gestion des transactions immobilières* a mis en lumière la problématique à l'effet que les évaluations, lors d'acquisitions de terrains, ne prennent pas toujours en compte l'ensemble des risques pourtant évidents dans certains cas, notamment, ceux liés à la contamination et à la qualité des sols.

[2] Chapitre SP 3260 – Passifs au titre des sites contaminés du Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public

Décontamination

2.25 Au total, les couts supplémentaires liés à la décontamination de ces six terrains sont évalués à 1,8 M$. Ces sommes s'ajouteront aux montants déjà investis pour décontaminer le site Trois-Rivières-sur-Saint-Laurent. La ville avait pourtant acquis des terrains, en principe, décontaminés.

Reclassement

2.26 Par ailleurs, en lien avec les acquisitions des terrains du parc industriel du Carrefour 40/55, la ville a reclassé, pour une valeur de 1 214 759 $, des terrains qu'elle destinait à la revente, dans les immobilisations de la ville puisqu'il s'agit de zones de conservation naturelle et des zones de marais. Ces terrains ne pourront donc pas être utilisés pour les fins commerciales auxquelles ils étaient destinés.

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 375e anniversaire de Trois-Rivières inc.;
- Corporation des Évènements de Trois-Rivières inc.;
- Corporation de développement culturel de Trois-Rivières;
- Corporation pour le développement de l'ile 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.
- MALLETTE S.E.N.C.R.L.

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 375E 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 375e 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 les années 2014 et 2015, la Ville de Trois-Rivières n'a pas procédé à la nomination de ses membres.

Exercice 2015

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, 31 décembre 2014 et 31 décembre 2015. 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.

Recommandation 2016-05

3.13 *Je recommande à la ville de prendre les mesures nécessaires pour régulariser les opérations de cette corporation.*

CORPORATION DES ÉVÈNEMENTS DE TROIS-RIVIÈRES INC.

Constitution

3.14 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 évènements de Trois-Rivières inc.

Mandat

3.15 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 de la réalisation du programme d'animation de la rue des Forges et du programme de bonification des évènements. Également, la corporation assure la gestion des activités *Les nuits polaires* et *Les Délices d'automne*. L'année 2015 constitue la première année d'activités de l'amphithéâtre Cogeco dont l'ouverture s'est faite en juillet 2015.

Conseil d'administration

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

Informations financières

3.17 Les actifs nets au 31 décembre 2015 sont de 2 374 485 $ en hausse de 2 094 124 $ et sont constitués principalement :

- des immobilisations corporelles de 1 080 024 $;
- de créances à recevoir de 568 085 $;
- d'encaisse de 369 106 $; et
- de frais payés d'avance de 301 382 $.

Passifs

3.18 Les passifs totalisent 1 952 891 $ et sont constitués principalement de la dette. Au cours de l'exercice, la corporation a contracté un emprunt de 1 200 000 $ garanti par une hypothèque mobilière sur l'universalité des biens et par un cautionnement de la Ville de Trois-Rivières au montant de 1 200 000 $. Cet emprunt est remboursable par versements mensuels de 20 000 $ incluant capital et intérêts au taux de 3,5 %.

Excédent

3.19 Les revenus pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015 sont de 8,3 M$ incluant le versement, par la Ville de Trois-Rivières, d'honoraires de gestion de 2 178 686 $. Les charges s'élèvent à 8 000 336 $. L'organisme dégage un excédent des produits sur les charges de 317 464 $.

Apports

3.20 Les revenus et les charges incluent des apports non monétaires reçus sous forme de biens et de services qui se chiffrent à 1 137 192 $.

Mesure

3.21 La mesure de ces échanges est établie à partir des ententes entre l'organisme et ses fournisseurs. Il en résulte une incertitude relative à la mesure puisque les conditions rattachées à ces échanges peuvent ne pas refléter les conditions commerciales normales avec une contrepartie monétaire.

Engagements et obligations

3.22 À la date du dépôt des états financiers, le 21 juin 2016, les engagements et les obligations contractuelles de l'organisme s'élevaient à 11 475 024 $.

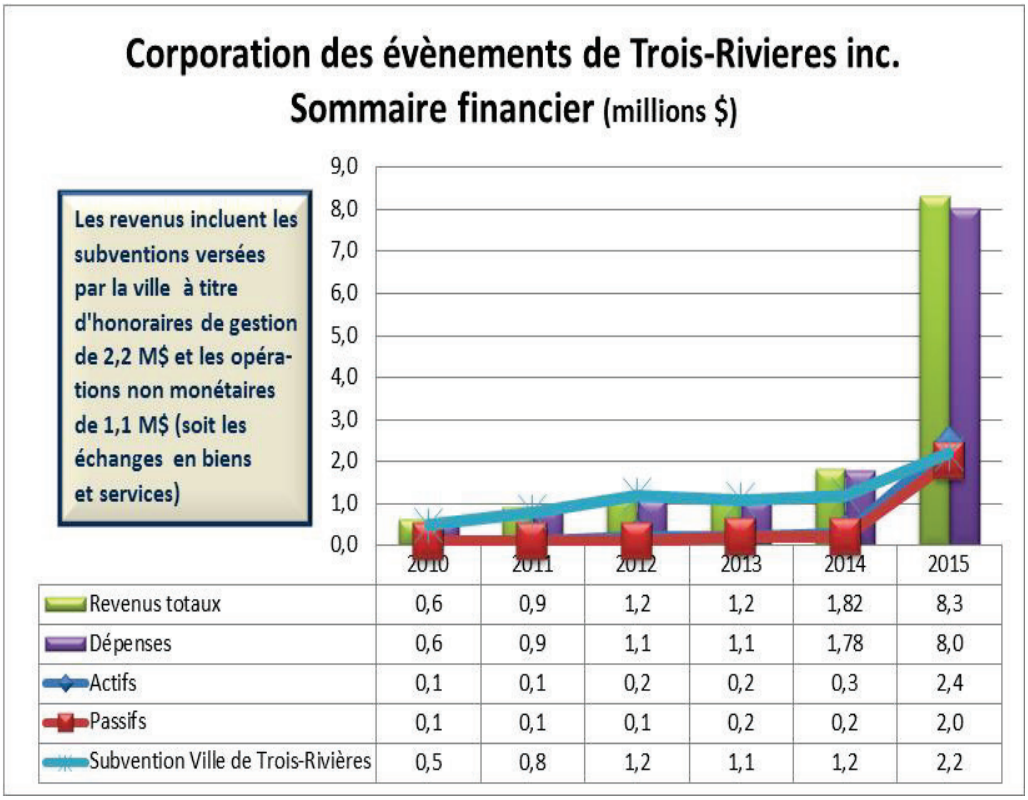
Extrait rapport d'audit

3.23 J'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 21 juin 2016 :

3.24 À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la ***Corporation des évènements inc.***, au 31 décembre 2015, 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

3.25



	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Revenus totaux	0,6	0,9	1,2	1,2	1,82	8,3
Dépenses	0,6	0,9	1,1	1,1	1,78	8,0
Actifs	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	2,4
Passifs	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	2,0
Subvention Ville de Trois-Rivières	0,5	0,8	1,2	1,1	1,2	2,2

Recommandations

3.26 L'organisme en était à sa première année d'opérations de l'amphithéâtre Cogeco. L'audit a révélé des faiblesses importantes quant aux contrôles entourant l'intégralité des revenus liés aux activités de vente de marchandises, ce qui m'a amenée à faire une révision approfondie des contrôles internes.

Mandat spécial

3.27 Vingt-et-une recommandations ont été formulées à l'organisme et elles ont trait à la gouvernance, aux contrôles entourant les revenus et les dépenses, la séparation de tâches inadéquates sous certains aspects et les contrôles entourant ces activités. Les résultats de mes travaux sont reproduits aux pages 28 et suivantes.

Adjudication des contrats

3.28 Par ailleurs, la corporation disposait d'un budget de 1 200 000 $ pour procéder à l'acquisition de mobilier et d'équipements. J'ai réalisé un mandat spécial de conformité de l'adjudication des contrats. Le rapport est reproduit aux pages 36 et suivantes.

CORPORATION DES ÉVÈNEMENTS DE TROIS-RIVIÈRES

MANDAT SPÉCIAL – REVUE DES CONTRÔLES INTERNES

A. Gouvernance

1.- Compte de dépenses du directeur général

Le conseil d'administration approuve indirectement, par la liste des chèques, les comptes de dépenses du directeur général. Toutefois, cette façon de faire ne constitue pas une reddition de comptes formellement approuvée.

Recommandation	*Je recommande, en l'absence d'un comité d'audit, que le conseil d'administration ou le trésorier approuve les comptes de dépenses du directeur général.*
Direction	*Le Trésorier approuvera les comptes de dépenses du directeur général.*

2.- Politique de gestion – Frais d'essence

La politique de gestion ne fait aucune mention quant au remboursement des frais d'essence du directeur général. De plus, le contrat de travail du directeur général ne mentionne pas que les frais d'essence, pour usages personnels ou affaires, sont payés par la corporation. Le remboursement de l'essence au directeur général ne s'inscrit donc sous aucune politique ou convention.

Recommandation	*Je recommande de définir clairement les termes concernant le remboursement de l'essence au directeur général.*
Direction	*Ce point a été discuté verbalement entre le directeur général et les membres du CA lors de la signature du contrat. Un amendement sera apporté au contrat du directeur général et présenté au CA. Les frais d'essence du directeur général apparaissaient toujours dans le détail des paiements Visa à la liste des chèques émis présentés et approuvés au CA.*

3.- Gestion contractuelle

L'embauche d'une firme spécialisée en recherche de commandites a créé des attentes élevées. Cependant, les revenus attendus se sont limités à 124 000 $ par année pour trois (3) ans. Le contrat avec cette firme prévoyait le paiement de commissions de 15 % sur les montants de commandites conclues. Également, le contrat stipulait que les sommes découlant des ententes avec les commanditaires seront payables sur réception des paiements par la Corporation des évènements selon un échéancier inclus dans les contrats des partenaires financiers.

Un montant de 37 200 $ a été payé en 2015 à la firme relativement à des ententes avec les commanditaires pour les années 2016 et 2017 alors que selon le contrat ces sommes auraient dû être payées selon les années correspondantes suite à la réception des sommes des commanditaires. Par ailleurs, des commissions de 15 % ont été payées sur des ventes de loges couvertes par des échanges de services non monétaires.

Recommandation	*Malgré que deux de mes rapports précédents aient fait l'objet de recommandations en lien avec la gestion contractuelle avec cette firme, je recommande que les ententes soient respectées tel que stipulées au contrat et*

que la corporation prenne les dispositions nécessaires pour que les dérogations à l'entente, par le paiement à l'avance de sommes non encore encaissées par la corporation soient adressées.

Puisque le conseil d'administration a approuvé ce contrat, je recommande que la fin du contrat, avant le terme, soit approuvée par le conseil d'administration.

Direction

Les paiements faits à cette firme étaient des avances faites selon les termes du contrat. Considérant les résultats obtenus par cette firme, la direction a décidé, par prudence, d'arrêter les avances à un certain moment. En date d'aujourd'hui, les avances faites ne dépassent pas les honoraires payables à cette firme en fonction des contrats de commandites obtenus. Nous allons informer le Conseil d'administration des détails de la fin du contrat avant terme.

4.- Ententes de partenariat

La corporation a conclu des ententes avec différents partenaires, lesquels, souvent, comprennent l'échange de services. Certaines de ces ententes génèrent la comptabilisation de revenus à titre « d'apports non monétaires » pour la corporation. La somme comptabilisée, à titre d'apport non monétaire en 2015, s'élève à 1 137 192 $ et est constituée principalement de publicité. Toutefois, les termes des ententes devraient définir la juste valeur marchande des échanges commerciaux.

À titre d'exemple, un partenaire, dans la révision du contrat, a défini que les 2 460 billets évalués à près de 164 000 $ par la corporation correspondaient, dans son entente à 91 518 $, soit une valeur commerciale escomptée de 44 %. Par ailleurs, l'entente avec le Centre de pédiatrie sociale s'apparente davantage à un don qu'à un échange de services avec la corporation. Certaines ententes de services pour des échanges de publicité sont faites avec des ratios 3 pour 1.

Le manuel de comptabilité de CPA Canada, pour le secteur public (SP4210.16), stipule que l'organisme peut décider de comptabiliser les apports de biens et de services, mais il ne doit le faire que :

1) si la juste valeur de ces apports peut faire l'objet d'une estimation raisonnable;
2) si les biens et services sont utilisés dans le cours normal de ses activités; et
3) si les biens et services auraient dû être achetés par l'organisme à défaut d'un apport.

Recommandation

Je recommande, à la signature des ententes, de définir la juste valeur marchande des contreparties et de comptabiliser que lorsque celles-ci correspondent à la définition des normes comptables.

Direction

Lors d'échange de services, nous tenterons, le plus possible, d'obtenir des ententes signées déterminant les justes valeurs des biens ou services fournis. Selon nous, les montants qui ont été enregistrés aux livres répondent aux critères des normes comptables.

5.- Billets de faveur et en échange de services

Les règles définissant l'attribution de billets de faveur ou en échange de services ne sont pas définies. Les limites ne sont pas fixées. Les billets accordés à titre de faveur ou en échange de services, soit au personnel, aux partenaires ou collaborateurs, ont représenté au total 9 944 billets. Le pourcentage de l'assistance constitué des billets à titre de faveur ou en échange de services excède dans certains cas la valeur définie au contrat.

Par ailleurs, pour l'activité Trois-Rivières en blues, 35 % de l'assistance constituait des billets à titre de faveur ou en échange de services.

Recommandation

Je recommande que le conseil d'administration définisse une politique établissant les règles pour l'attribution des billets de faveur et à titre d'échange de services.

Direction	*Nous allons présenter au conseil d'administration une politique établissant les règles pour l'attribution de billets de faveur.*

6.- Contractant s'apparentant plus à un employé

J'ai constaté qu'un contrat de service pourrait s'apparenter plus à l'embauche d'un employé qu'à un sous-contractant. L'utilisation d'un bureau et des équipements de la corporation en sont des indications. Pour la corporation, des déductions à la source pourraient être à payer si, suite à une vérification, le gouvernement considérait que le contractant était en fait un employé. Pour le contractant, les dépenses déduites de ses revenus pourraient être refusées et des impôts pourraient s'appliquer.

Recommandation	*Je recommande de régulariser le statut de l'employé/contractant.*
Direction	*Les risques liés à cette entente sont connus et ont été évalués et la direction considère qu'il s'agit d'un sous-contractant. Néanmoins, le statut de cette personne sera réévalué à la fin du contrat actuel se terminant en janvier 2017.*

7.- Immobilisations corporelles

(report d'une recommandation émise lors de l'audit du 31 décembre 2014)

Il n'existe aucune politique d'amortissement des immobilisations corporelles. Seul le seuil de capitalisation a été incorporé dans la politique de gestion. Une mauvaise estimation de la durée et de la méthode d'amortissement pourrait générer une sur ou sous-évaluation de la dépense d'amortissement.

Recommandation	*Je recommande l'élaboration d'une politique d'amortissement pour les immobilisations corporelles.*
Direction	*Une politique sera présentée lors d'un prochain CA.*

8.- Demandes de subventions

Le conseil d'administration n'est pas tenu formellement informé des demandes de subventions et de la réception ou non de ces dernières. Le conseil d'administration ne participe pas à toutes les décisions ayant une incidence financière qui pourraient être significatives pour l'organisme. Certaines des subventions pourraient contenir des clauses particulières dont le respect ou non pourrait entrainer des impacts pour la gestion de l'organisme.

Recommandation	*Je recommande le suivi des demandes de subventions par le conseil d'administration.*
Direction	*Nous ferons un suivi des demandes et obtention de subventions au conseil d'administration.*

B. Revenus

9.- Approbation des prix par le directeur général

Dans la plupart des cas, les listes de prix pour les divers évènements et programmations sont approuvées par le directeur général, mais non de façon écrite. Il n'est pas possible de vérifier que les prix sont bien approuvés. Certains prix de vente pourraient faire l'objet de modifications et ne pas être conformes.

Recommandation	*Je recommande l'approbation écrite par le directeur général des listes de prix de vente des produits et services.*
Direction	*Nous allons faire signer les listes de prix par le directeur général.*

10.- Vente de marchandises

Les revenus liés aux activités de vente de marchandises constitués principalement de revenus de bar et boisson représentent une part importante des revenus de l'organisme (164 K$). Les contrôles associés à cette activité sont nécessaires. Les procédures en place sont définies, toutefois, celles-ci ne sont pas suivies rigoureusement. Une feuille d'inventaire permet de déterminer les ventes effectuées, mais celles-ci ne sont pas conciliées avec les ventes déclarées selon le système de ventes (Maître D).

À titre d'exemple, certains revenus de bar, lors d'une activité, n'ont pas été comptabilisés dans le système de ventes (Maître D). La comptabilisation des revenus reposait sur la conciliation des inventaires. Il n'a pas été possible de valider le montant comptabilisé. Et puisque les gratuités représentent une part importante des consommations, la conciliation des ventes avec les inventaires est d'autant plus importante.

Lors de l'activité liée au spectacle d'ouverture le 6 septembre 2015, les opérations comptabilisées dans le système de ventes (Maître D), à titre de gratuités à être refacturées à la Ville de Trois-Rivières ne correspondent pas à ce qui a été facturé à la ville. Par ailleurs, les inventaires conservés à l'entrepôt central ne sont pas balancés périodiquement. En conséquence, il n'est pas possible de s'assurer que l'ensemble des opérations sont comptabilisées intégralement de façon adéquate.

Recommandation	*Je recommande que la feuille d'inventaire soit validée avec la feuille des ventes Maître D, selon une base de contrôle par échantillonnage.* *Je recommande que les traces de vérification soient apparentes.*
Direction	*La vérification des feuilles d'inventaire sera faite avec traces de vérification. L'inventaire de l'entrepôt et la conciliation des inventaires seront faits plus régulièrement. Concernant la facture faite à la Ville de Trois-Rivières pour les consommations du 6 septembre, nous avons revalidé toutes les consommations avec les coupons reçus afin d'être certain de facturer les bonnes quantités. Nous avons revérifié et les quantités facturées correspondent bien aux coupons de consommations reçus.*

C. Inventaires

11.- Entrepôt central

Les inventaires de boissons sont maintenus dans un entrepôt central d'où sont approvisionnés les différents points de ventes. Cet entrepôt est accessible par plusieurs personnes. Il n'est donc pas possible d'attribuer la responsabilité de l'ensemble des activités entrée/sortie de marchandise.

Recommandation	*Je recommande la mise en place de cartes d'accès électroniques pour vérifier les accès à cet entrepôt.* *Je recommande un décompte mensuel de l'entrepôt et la conciliation des inventaires.*
Direction	*Nous allons demander à la Ville de Trois-Rivières l'installation d'une serrure électronique. L'inventaire de l'entrepôt et la conciliation des inventaires seront faits plus régulièrement.*

D. Salaires

12.- Aucune obligation de vider les banques d'heures en fin d'année

Depuis 2015, il n'y a pas d'obligation d'utiliser les heures accumulées et mises en banque en fin d'année. Il y a une augmentation de 37 035 $ dans les salaires à payer en fin d'année en lien avec les banques d'heures à payer. Ne pas encadrer les heures banquables peut générer des comptes à payer importants.

Recommandation	*Je recommande au conseil d'administration de limiter les banques d'heures en fin d'année.*
Direction	*L'année 2015 fut une année exceptionnelle en lien avec le démarrage des opérations de l'Amphithéâtre et beaucoup d'employés ont fait beaucoup plus d'heures que la normale et il apparaissait clairement que ce temps ne pourrait être repris dans l'année sans qu'il y ait un manque de services. L'objectif est de retourner avec une obligation de vider les banques d'heures d'ici 2017.*

13.- Employés temporaires

Certains employés temporaires dont le dossier est inactif dans Acomba et ne travaillant donc plus pour la corporation ont encore des soldes de vacances impayés en fin d'année. Par ailleurs, ces employés n'ont pas reçu de cessation d'emploi. Certains employés pourraient se voir lésés.

Recommandation	*Je recommande de verser aux employés ayant un statut inactif les soldes de vacances impayées et de produire la cessation d'emploi tel que le prescrit la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail.*
Direction	*Concernant les cessations d'emploi et les statuts des employés, une procédure a été mise en place et elle sera appliquée.*

14.- Séparation des tâches – Opérations de la paie

La séparation des tâches pour les opérations de la paie est inadéquate. La même employée est responsable d'entrer les nouveaux employés au système, de traiter la paie et d'effectuer les paiements des salaires. La mise à jour du fichier maitre des employés et le calcul de la paie constituent des tâches incompatibles.

Bien qu'il y ait quelques contrôles compensatoires tels que l'autorisation des feuilles de temps, la responsabilité de contrevérifier le nombre d'heures payées par rapport au nombre d'heures autorisées n'est pas effectuée, cela fait en sorte que le contrôle d'approbation des feuilles de temps perd beaucoup de son efficacité et le risque de fraude ou que des erreurs se produisent est présent.

Recommandation	*Je recommande d'effectuer une séparation de tâches adéquate pour assurer que les contrôles entourant la paie soient efficaces.*
Direction	*Nous allons effectuer une séparation des tâches. Ce sera l'adjointe administrative qui fera l'enregistrement des employés au fichier maître de la paye. La commis comptable fera le traitement de la paye. Le directeur administratif et financier valide la paye avant l'envoi à Desjardins.*

E. Taxes

15.- Réclamation de taxes non récupérables

Les nuits polaires constituent une activité subventionnée à 100 %. Seulement une partie des taxes payées pourraient être réclamées à titre de crédit sur intrant. Un montant évalué à 12 088 $ aurait été réclamé en trop. Le gouvernement pourrait réclamer le remboursement de ces montants auxquels pourraient s'ajouter des pénalités et des intérêts.

Recommandation	*Je recommande de régulariser la situation.*
Direction	*En considérant les revenus de commandites en services et l'évènement de la course, les taxes peuvent être réclamées à 100% selon nous.*
NDLR	*Les spécialistes consultés recommandent de régulariser la situation. La Vérificatrice générale n'est pas en accord avec le commentaire de la direction.*

F. Séparation des tâches

16.- Séparation des tâches - déboursés

La personne responsable des entrées au système informatique ne devrait pas être signataire des chèques. La répartition des tâches est inadéquate, ce qui pourrait entrainer des manipulations de données.

Recommandation	*Je recommande que les signataires autorisés des chèques soient deux membres du conseil d'administration, le directeur général et le directeur des finances.*
Direction	*Il y a toujours 2 signataires sur les chèques. Maintenant, c'est la nouvelle commis comptable qui est responsable des entrées au système informatique et elle n'est pas une signataire autorisée. Les chèques seront signés par le directeur administratif et financier ou le directeur général ainsi que le Président du CA ou le Trésorier. L'adjointe administrative demeure une signataire autorisée lors d'absences, avec un suivi du directeur administratif et financier au retour.*

G. Activités

17.- Les Délices d'automne

Les coupons émis à titre de publicité et échangeables contre des cartes à points lors des Délices d'automne sont des feuilles 8 ½ x 11 qui ont pour seul élément de contrôle les initiales de la responsable et une date. Comme les coupons peuvent être échangés contre des cartes à points dans n'importe quel guichet de vente pendant l'évènement et que la plupart des commis sont des bénévoles, il peut leur être difficile de faire la différence entre les coupons réellement émis par la corporation et, éventuellement, des faux. Des revenus potentiels pourraient être perdus et la corporation pourrait être lésée.

Recommandation	*Je recommande de revoir les contrôles entourant les coupons de publicité échangeables contre des cartes à points.*
Direction	*Pour 2016, nous regardons présentement la possibilité d'envoyer des cartes à points pré-chargées aux partenaires au lieu de certificats échangeables contre des cartes à points.*

18.- Les Délices d'automne

Pour faciliter la vente des cartes à points lors de l'activité Les Délices d'automne, des cartes sont préparées d'avance. Certaines de ces cartes n'ont pas été vendues et ont été effacées directement dans le système. Il n'a pas été possible de s'assurer que l'ensemble des revenus ont été comptabilisés. Seuls les revenus faisant l'objet d'un dépôt ont été comptabilisés.

Recommandation	*Je recommande que les cartes préparées d'avance fassent l'objet d'un suivi rigoureux.* *Je recommande qu'aucune transaction ne soit effacée de la base de données.*
Direction	*Nous avons discuté de ces points avec notre fournisseur de services afin que ce genre de situations ne survienne pas à l'avenir et les façons de faire ont été revues.*

19.- Signature des bordereaux de dépôt – Les Délices d'automne

À différents moments de la journée, lorsque les caisses contiennent beaucoup d'argent, des bordereaux de dépôts sont complétés par les caissiers des différents guichets de vente de cartes à points. Or, puisque les revenus de cartes à points sont difficiles à corroborer, la signature du bordereau de dépôt constitue un élément de contrôle important. J'ai constaté que certains bordereaux de dépôt n'étaient pas signés. Le risque de fraude ou de vol n'est pas limité puisque les contrôles ne sont pas en place. Ceci représente des lacunes de contrôle interne importantes.

Recommandation	*Je recommande de revoir l'ensemble des contrôles internes entourant l'activité Les Délices d'automne.*
Direction	*Des contrôles compensatoires étaient en place. Néanmoins, nous allons revoir les procédures de contrôles. Nous avons demandé à notre fournisseur de services d'avoir des rapports de billetteries sans équivoque.*

20.- Trois-Rivières en blues

Les résultats financiers de l'activité Trois-Rivières en blues et le spectacle ZZ Top n'ont pas apporté les résultats escomptés. Le protocole d'entente conclut entre la Corporation des évènements et la Corporation Trois-Rivières en blues prévoyait que si l'activité se soldait positivement, les profits étaient partagés entre les deux corporations. Toutefois, le protocole ne prévoyait pas le cas où l'activité serait déficitaire.

La Corporation des évènements a donc absorbé une déficit de 124 111 $ malgré le versement par la ville d'une subvention à Trois-Rivières en blues de 115 000 $ pour ses activités dont 50 000 $ supplémentaire pour l'activité ZZ Top. De plus, même si le protocole d'entente entre le Corporation des évènements et Trois-Rivières en blues ne le prévoyait pas, 504 billets de faveur ont été donnés à la Corporation Trois-Rivières en blues, qui s'est chargée de la distribution et de la vente de ces billets.

Une somme de 29 736 $ a été comptabilisée à titre de billets de faveur dans les livres de la Corporation des évènements. Cette somme représente une perte potentielle de revenus pour la Corporation des évènements.

Recommandation	*Je recommande que les protocoles d'entente soient définis et approuvés par le conseil d'administration et qu'ils spécifient les situations tant positives que négatives.* *Je recommande au conseil d'administration de définir un protocole pour les gratuités.*

Direction

Pour l'entente de co-production avec Trois-Rivières en Blues, chaque partie assumait ses risques selon les responsabilités définies à l'entente, par contre nous aurions dû clarifier la situation des billets pour les commanditaires de Trois-Rivières en Blues dans l'entente signée bien qu'elle était considérée et spécifiée au niveau des différents scénarios budgétaires présentés au Conseil d'administration.

21.- Contrat avec Evenko – ZZ Top

Le contrat avec Evenko pour le concert de ZZ Top en coopération avec le Festival de Trois-Rivières en blues ne prévoyait pas que certains billets seraient réservés pour les gens voulant rencontrer les membres du groupe ZZ Top et que les sommes récoltées en surplus par le réseau Ovation et versées à la Corporation des évènements devraient être reversées à Evenko. La Corporation des évènements pourrait se voir perdre certains avantages économiques si tous les termes du contrat ne sont pas mis par écrit.

Recommandation

Je recommande, une fois de plus, de bien définir les termes et conditions des ententes.

Direction

Ces forfaits VIP spéciaux étaient offerts aux membres du fanclub de ZZTop et permettaient de rencontrer les artistes ou d'obtenir une sérigraphie signée par ZZTop donc des éléments que seulement le groupe pouvait offrir. Ce sont des formules que ZZTop appliquait sur l'ensemble des spectacles de sa tournée. De notre part, nous avons conservé la valeur du billet applicable dans la section concernée, donc aucun revenu n'a été perdu à cet égard.

CORPORATION DES ÉVÈNEMENTS DE TROIS-RIVIÈRES

MANDAT SPÉCIAL – ADJUDICATION DE CONTRATS

1. CONTEXTE

La corporation disposait d'un budget de 1 200 000 $ pour procéder à l'acquisition de mobilier et d'équipements. L'attribution de contrats et la gestion contractuelle comportent plusieurs étapes dont l'identification des besoins, la définition de ceux-ci, la préparation et la publication des appels d'offres publics ou sur invitation, la sélection des fournisseurs et le suivi des contrats. La rigueur mise dans l'application de ce processus assure l'équité et la compétitivité des fournisseurs et favorise l'acquisition des biens et de services aux meilleurs couts. C'est dans ce contexte que j'ai effectué une vérification de conformité de l'adjudication des contrats.

2. OBJECTIFS ET PORTÉE

Les objectifs de ce mandat sont de :

- déterminer si le processus d'appel d'offres est fait conformément aux lois, politiques et règlements en vigueur; et
- s'assurer que le processus favorise la compétitivité des fournisseurs.

Mes travaux ont été effectués en juin 2016.

J'ai sélection dix (10) contrats pour l'acquisition de biens et de services. J'ai vérifié si le type d'appel d'offres public ou sur invitation était adéquat, le nombre de soumissionnaires invités, les réponses reçues, la documentation de façon générale, la documentation relative à l'ouverture des soumissions et le processus d'attribution. Les résultats des tests sont présentés par catégorie selon le type de biens et services.

3. RÉSULTATS

De façon générale, les soumissions reçues sont conformes aux règles établies. Des recommandations sont formulées quant aux types d'appels d'offres à utiliser pour maximiser la compétitivité. Également la définition des besoins sont parfois mal définis et les estimés budgétaires sont à préciser.

3.1 Équipements de sonorisation, visuels et accessoires

Par le processus d'acquisition de biens et services, une firme s'est vue octroyer des commandes pour une somme de 556 388 $ pour de la fourniture de biens et services en lien avec la sonorisation, des projecteurs vidéos et différents accessoires. À l'exception d'un contrat où l'appel d'offres s'est fait de façon publique par SÉ@O, les autres acquisitions ont été faites suite à un processus d'appel d'offres sur invitation.

Je constate que lorsque la corporation a procédé par appels d'offres publics, cinq (5) soumissionnaires ont démontré de l'intérêt et ont déposé des soumissions. Pour les soumissions sur invitation, de façon générale, trois (3) soumissionnaires étaient sollicités, mais seulement deux (2) fournisseurs soumissionnaient, ce qui limite la compétition.

Un contrat a été fractionné en deux (2) volets. Le total des deux (2) volets représentait un montant estimé à plus de 100 000 $ (incluant les taxes). Toutefois, chacun des volets, pris séparément, se situait sous les 100 000 $. La corporation a procédé par appel d'offres sur invitation, ce qui à mon avis est non conforme.

3.2 Ameublement de bureau

Le processus d'acquisition pour la fourniture d'ameublement de bureau s'est fait par appel d'offres sur invitation. Un (1) seul des trois (3) soumissionnaires a répondu à l'invitation et la proposition, pour une somme de 39 578 $, a été acceptée. La soumission ne comportant pas d'estimé budgétaire, il n'a pas été possible de s'assurer que la proposition était avantageuse pour la corporation. Par ailleurs, le fait qu'un seul soumissionnaire ait répondu à l'invitation permettait la négociation à la baisse des prix. Rien n'indique qu'une telle opération a été faite.

3.3 Services de sécurité

L'appel d'offres de services pour assurer la sécurité s'est aussi fait sur invitation. Deux (2) soumissions ont été reçues et la soumission la plus basse totalisant 85 600 $ plus les taxes a été acceptée par le conseil d'administration le 27 avril 2015.

La demande de services a toutefois été prolongée et le montant du contrat, au final, selon le procès-verbal du 1er au 4 octobre 2015, s'est établi à 138 500 $ plus les taxes. Ceci représente une hausse de 62 %. La définition des besoins à l'origine était incomplète. Au-delà de 100 000 $, la demande d'offre de services doit se faire par appel d'offres public.

Il n'a pas été possible de s'assurer que les biens et services ont été acquis au meilleur cout puisque le maximum de soumissionnaires susceptibles de répondre à la demande n'a pas été sollicité par appel d'offres public.

Recommandation

Je recommande à la Corporation des évènements de Trois-Rivières inc. :

- *de bien définir ses besoins et de procéder au calcul des estimés pour s'assurer que le mode d'appel d'offres corresponde aux politiques et règlements;*
- *d'aller en appel d'offres public pour tout contrat de 100 000 $ et plus, tel que défini par la politique.*

Direction

3.1 L'appel d'offres pour l'acquisition d'équipements de sonorisation s'est effectué sur 2 volets (Volet 1 : Système de retour personnel et volet 2 : Microphones et câbles, qui sont des dossiers distincts). Le but de procéder à l'appel d'offres en deux volets était d'obtenir le meilleur prix pour chacun des volets, en fonction des forces de chacun des fournisseurs. Les montants octroyés sont de 41 681,66 $ pour le système de retour personnel, et de 31 302,76 $ pour les microphones et câbles. Le total de cette dépense est au montant de 72 984,42 $ donc, selon la Politique de la Corporation des évènements de Trois-Rivières, un contrat qui comporte une dépense de 25 000 $

(taxes incluses) et plus, et de moins de 100 000 $ (taxes incluses), la sollicitation des offres auprès des fournisseurs se fait sur appel d'offres sur invitation.

3.2 Une estimation pour l'achat des ameublements avait été effectuée par la direction à même le budget d'immobilisation. Les coûts réels de la dépense reliée à l'achat d'ameublement ont été comparés à la valeur de ce qui avait été estimé préalablement avant l'appel d'offres. La plupart des prix de la soumission reçue étaient moindres que ce qui avait été budgété.

3.3 Lors de l'appel d'offres sur invitation pour la sécurité de l'Amphithéâtre, un nombre d'heures avait été évalué pour la période du 8 juin au 15 septembre 2015 pour assurer la sécurité de l'Amphithéâtre durant la période estivale. Le contrat avait été octroyé au soumissionnaire ayant présenté la plus basse soumission conforme pour cette période. À compter du 15 septembre, les besoins de la Corporation en ce qui a trait à la sécurité ont changés. Une décision a été prise afin d'assurer la sécurité de l'Amphithéâtre 24h/24h à l'année et non seulement pour la saison estivale. À la date de terminaison, le mandat a été prolongé jusqu'à un temps indéfini, aux mêmes conditions, avec le meilleur taux horaire. Une résolution a été entérinée par les membres du conseil d'administration pour ce prolongement. (Rencontre tenue par courriel entre le 1er et 4 octobre 2015.

3.4 Procès-verbaux

Par ailleurs, les procès-verbaux présentent l'information du nombre de soumissionnaires invités et du choix du soumissionnaire retenu. Toutefois l'ensemble des informations quant aux soumissionnaires invités, les prix des soumissions, etc., ne sont pas présentées.

Recommandation

Je recommande à la Corporation des évènements de Trois-Rivières inc. d'ajouter, dans ses procès-verbaux, les informations relatives aux soumissionnaires invités, ceux qui ont répondu et les prix soumissionnés.

Direction

Lors des rencontres du conseil d'administration ou comité exécutif, tous les documents de rapports d'analyse pour les appels d'offres ont été remis et présentés aux membres avant l'adoption des résolutions. Les rapports d'analyse contenaient toutes les informations nécessaires pour la prise de décision par les membres. Les rapports présentés contenaient les informations suivantes : numéro d'appel d'offres, description de l'objet du contrat, les noms des soumissionnaires demandés, les soumissions reçus avec les montants, l'estimation des coûts et les recommandations de la direction. Après avoir pris connaissance des rapports d'analyse, les membres autorisaient les dépenses.

CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT CULTUREL DE TROIS-RIVIÈRES

Constitution

3.29 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

3.30 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

3.31 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

3.32 J'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 22 mars 2016 :

3.33 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 2015, 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 le secteur public.

Situation financière

3.34 Au 31 décembre 2015, les actifs et les passifs s'élèvent à 9 949 466 $ comparativement à 4 866 730 $ qu'ils étaient au 31 décembre 2014. La hausse des actifs est principalement attribuable à la capitalisation des rénovations de l'église St.James. 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 2 462 700 $ et par la Ville de Trois-Rivières pour un montant de 720 930 $. Au 31 décembre 2015, les engagements auprès de divers fournisseurs en lien avec le projet étaient de 2,6 M$.

Protocole

3.35 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 équivalent 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 2015, l'excédent dégagé s'élève à 332 487 $ et a permis la comptabilisation d'une somme de 263 300 $ à verser à la Ville de Trois-Rivières.

Cautionnement

3.36 La ville se porte garante des affaires de la corporation pour un montant de 78 000 $.

Contribution

3.37 La contribution de la ville s'élève à 3 401 500 $ et est répartie dans une proportion de :

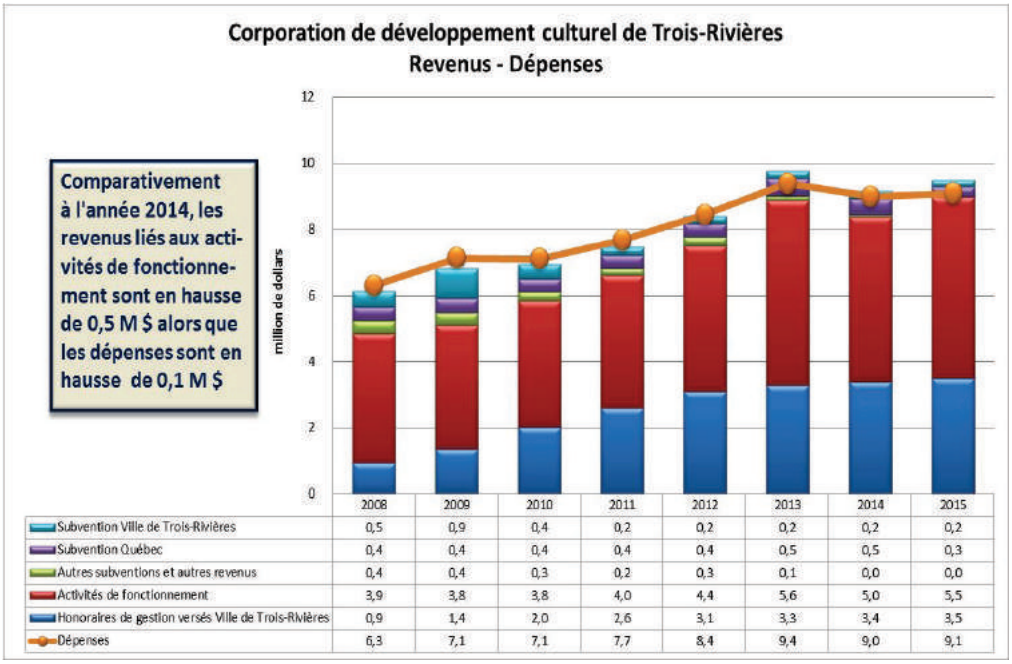
- 184 042 $ pour opérer les salles de spectacles;
- 891 359 $ pour les lieux patrimoniaux;
- 252 141 $ pour les lieux multidisciplinaires;
- 289 777 $ pour les arts visuels; alors que
- 1 647 205 $ servent au fonds d'administration; et
- 136 976 $ sont alloués en subventions.

Apports

3.38 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.

Illustration

3.39



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Subvention Ville de Trois-Rivières	0,5	0,9	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Subvention Québec	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,3
Autres subventions et autres revenus	0,4	0,4	0,3	0,2	0,3	0,1	0,0	0,0
Activités de fonctionnement	3,9	3,8	3,8	4,0	4,4	5,6	5,0	5,5
Honoraires de gestion versés Ville de Trois-Rivières	0,9	1,4	2,0	2,6	3,1	3,3	3,4	3,5
Dépenses	6,3	7,1	7,1	7,7	8,4	9,4	9,0	9,1

Recommandations

3.40 *J'ai reconduit deux recommandations émises antérieurement. La première a trait à la conciliation des taxes de vente. La seconde est en lien avec la mise en place d'un code d'éthique et de déontologie pour les membres du conseil d'administration afin qu'il précise et encadre mieux la notion de « bénéfice direct », qu'il fasse mention de différents éléments qui pourraient éventuellement être source de conflits d'intérêts, ex : nature des faveurs, services, cadeaux. Également, j'ai recommandé d'exiger une déclaration annuelle écrite de conformité de la part des personnes concernées par ce code. L'implantation de ces 2 recommandations était en cours d'exécution.*

CORPORATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ILE ST-QUENTIN

Constitution et mandat

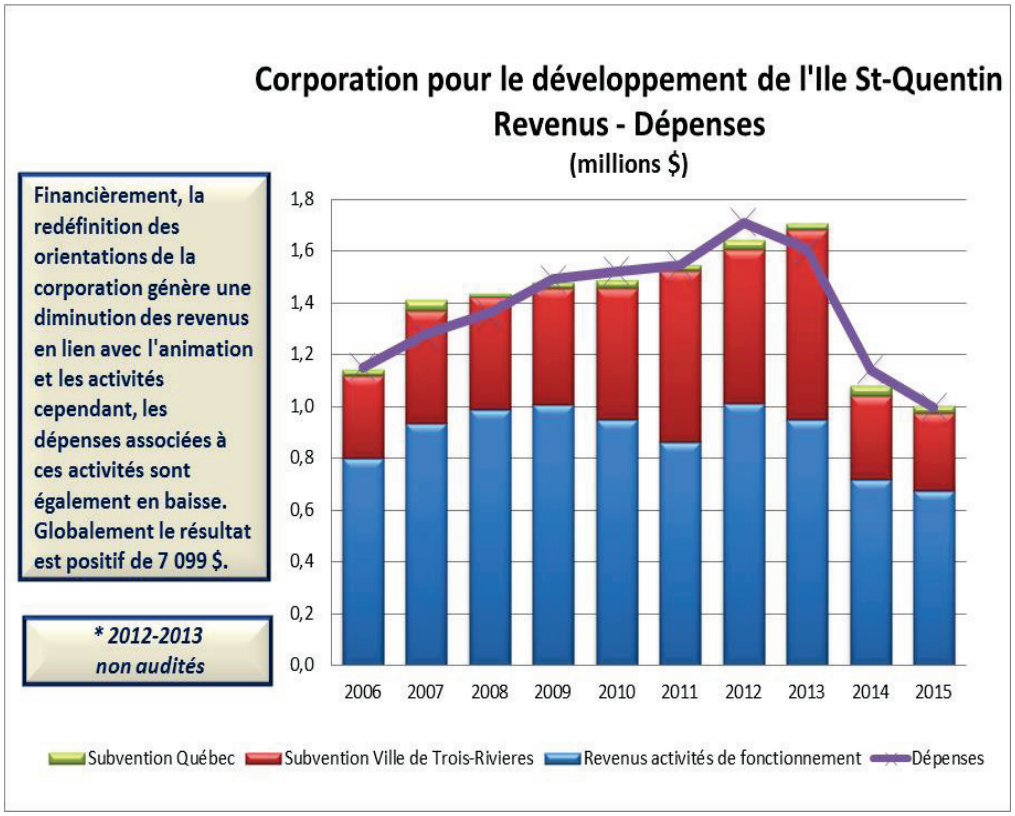
3.41 Constitué en vertu de la partie III de la *Loi sur les compagnies du Québec* en février 1982, l'organisme, rattaché à la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire, coordonne les services et les activités offerts à la clientèle. Il a la responsabilité de la réalisation des aménagements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

Conseil d'administration

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

Illustration

3.43



Fondement de l'opinion avec réserves

3.44 Le 11 mai 2016, j'ai émis une opinion avec réserves. Compte tenu des lacunes de contrôle interne, il n'était pas possible de s'assurer de l'intégralité de certains revenus de perception de façon satisfaisante. Par conséquent, mon audit de ces produits s'est limité aux montants inscrits et je n'ai pas pu

déterminer si des ajustements pourraient devoir être apportés 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.

Stocks

3.45 Également, du fait que je n'ai pu réunir suffisamment d'éléments probants pour émettre une opinion sur les stocks d'un montant de 19 349 $ au 3 décembre 2014 et que les stocks d'ouverture ont une incidence sur la détermination des résultats des activités de l'organisme, je n'ai pas été en mesure d'établir si des ajustements pourraient être nécessaires.

Extrait rapport d'audit

3.46 J'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 11 mai 2016 :

3.47 À mon avis, à l'exception des incidences possibles des problèmes décrits dans le paragraphe « Fondement de l'opinion avec réserves », les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la ***Corporation pour le développement de l'ile St-Quentin*** au *31 décembre 2015*, 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 le secteur public.

Restructuration

3.48 Malgré que j'ai exprimé une opinion avec réserves, et tel que je l'ai mentionné dans mon rapport annuel de l'an dernier, des changements importants se sont réalisés pour le bénéfice de la corporation. Le nouveau directeur général est entré en fonction en février 2015. L'organisme a revu sa mission, ses objectifs et a réalisé un plan d'action basé sur sa vision stratégique.

Suivi Mandats spéciaux

3.49 La mise en place de ce plan d'action, incluant la révision des contrôles internes et le suivi des recommandations contenues dans mes rapports spéciaux datés du 27 mai 2015 et du 27 février 2013, est en cours d'implantation.

Résultats

3.50 Malgré que les revenus de l'organisme soient en baisse par rapport à ceux de 2014, les dépenses sont également en baisse et permettent la réalisation d'un excédent des produits sur les charges de 7 099 $ comparativement à 2014 qui présentait un déficit de (66 573 $). La baisse de revenus est en lien avec la restructuration des activités et la nouvelle mission de l'organisme.

Actifs nets

3.51 Les actifs de l'organisme s'élèvent, au 31 décembre 2015, à 855 694 $, les passifs sont de 678 435 $ et le solde des actifs nets est de 177 259 $.

Immobilisations

3.52 Au cours de l'exercice, la corporation a reçu de la Ville de Trois-Rivières, un montant de 400 000 $ pour procéder à l'acquisition d'immobilisations. Cette somme est comptabilisée à titre d'apports reportés afférents aux immobilisations corporelles.

Recommandations

3.53 L'audit 2015 a apporté de nouvelles recommandations qui ont été formulées au conseil d'administration, voici les principales.

Constat

3.54 En vertu des statuts et règlements de la corporation, une assemblée générale annuelle devrait avoir lieu au plus tard 90 jours suivant la fin de l'exercice financier. Or, il n'y a aucune assemblée générale annuelle.

Recommandation

3.55 *J'ai recommandé à l'organisme de se conformer aux règlements généraux de la corporation, et plus particulièrement à son article 12 relatif à l'assemblée générale annuelle, et de tenir annuellement ladite assemblée.*

Direction

Le conseil d'administration a demandé à la direction générale, lors de la rencontre du 24 mars 2016, de préparer un projet d'actualisation des règlements généraux qui sera présenté à l'automne 2016 pour respect et application des normes par le conseil d'administration conformément aux statuts de constitution de la corporation.

Constat

3.56 Il n'existe aucun code d'éthique applicable aux administrateurs et aux employés de la corporation. L'absence d'un code d'éthique peut accentuer les risques de comportements nuisibles à la corporation.

Recommandation

3.57 *Je recommande d'adopter un code d'éthique pour les membres du conseil d'administration et les employés à être signé au cours de l'année 2016 pour les membres du conseil d'administration et les employés en place et à l'embauche pour les nouveaux employés.*

Le code devrait inclure une déclaration des intérêts et des liens, déterminer et quantifier les règles applicables pour les états de faveurs, services ou cadeaux et contenir une déclaration annuelle de conformité.

Direction

Au cours de l'année 2016, la direction générale proposera au conseil d'administration, pour adoption, un code d'éthique pour les membres du conseil d'administration et les employés en lien avec des modèles de corporation similaire à l'ile Saint-Quentin.

Constat

3.58 Le trésorier du conseil d'administration est lié à une personne de l'administration. Ces liens ont été déclarés au conseil d'administration et inscrits au procès-verbal du 25 aout 2015 lors de l'embauche. Toutefois, le procès-verbal du 28 octobre 2015 autorise l'employée à agir comme répondante secondaire dans les dossiers relatifs aux opérations financières et courantes de la Corporation de l'ile St-Quentin. La séparation de tâches est inadéquate.

Recommandation

3.59 *Je recommande que soit retirée l'autorisation du trésorier du conseil d'administration de signer des chèques pour la corporation malgré ce que prévoit l'article 18 des règlements généraux de la corporation et que soient revus les rôles et responsabilités.*

Direction

Le conseil d'administration proposera un modèle de contrôle interne à la vérificatrice générale permettant au trésorier de signer les chèques en respectant la séparation des tâches et les contrôles internes demandés.

Constat

3.60 L'audit a permis de constater que durant l'exercice 2015 et début 2016, des commandes à des fins personnelles ont été effectuées par des employés via des factures de la corporation.

3.61 Bien que ces commandes personnelles aient été faites avec l'intention d'être remboursées par les employés, il y a un risque potentiel d'oubli de remboursement; ainsi, des dépenses personnelles pourraient se retrouver aux livres de la corporation.

Recommandation

3.62 *Je recommande qu'aucune commande à des fins personnelles ne soit effectuée par et pour les employés de la corporation.*

Direction

Une note de service a été remise aux cadres et employés à ce sujet en mars 2016. Chacun des cadres doit informer son personnel de cette nouvelle directive. Cette pratique sera interdite.

FONDATION TROIS-RIVIÈRES POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

Constitution

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

Mandat

3.64 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

3.65 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 assujetti à l'impôt sur le revenu.

Conseil d'administration

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

Comptabilité

3.67 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

3.68 J'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 8 avril 2016 :

3.69 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 2015, 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

3.70 Au 31 décembre, les actifs de l'organisme s'élèvent à 127 109 $ et sont constitués principalement de l'encaisse et d'un dépôt de garantie sur un terrain au montant de 13 304 $.

Passif

3.71 Le passif s'élève à 32 753 $ et 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.

Subventions

3.72 Les revenus de l'organisme s'élèvent à 79 333 $ et incluent une subvention de 30 000 $ de la Ville de Trois-Rivières et l'amortissement de l'apport reporté, qui origine, lui aussi, d'une subvention de la Ville de Trois-Rivières, au montant de 28 214 $ pour combler le déficit courant. Les dépenses s'élèvent à 79 333 $.

Recommandations

3.73 L'audit 2015 a apporté de nouvelles recommandations qui ont été formulées au conseil d'administration, voici les principales.

Constat

3.74 La Fondation reçoit annuellement une subvention de fonctionnement de la Ville de Trois-Rivières d'un montant de 30 000 $. Les frais moyens annuels de fonctionnement des deux dernières années s'élèvent à 72 130 $. La ville a également versé, en 2012, une subvention de 75 000 $ pour permettre à la Fondation d'éponger les déficits annuels.

3.75 Au rythme de croissance des dépenses, le solde de 24 595 $, au 31 décembre 2015, de cette subvention pourrait ne pas être suffisant pour éponger le déficit de fonctionnement de la Fondation en 2016.

3.76 La Fondation n'est pas autosuffisante et pourrait devoir recourir à des subventions supplémentaires de la Ville pour assurer son fonctionnement ou procéder à des restructurations.

Recommandation

3.77 *Je recommande la mise en place d'un plan d'action et des prévisions budgétaires à être approuvées par le conseil d'administration pour assurer la pérennité de l'organisme.*

Direction

Le plan d'action final de la Fondation comprend le ou les responsables de chaque projet, le moment de réalisation fixé, de même que le moyen de financement relatif au projet. Actuellement, en préparation aux rencontres du conseil d'administration chaque administrateur reçoit un document de suivi du plan d'action sous forme de liste d'action qui l'informe de l'avancement de chaque projet.

Constat

3.78 L'organisme, dans le cours de ses activités, acquiert des servitudes de conservation. Plusieurs propriétés sont visées par les différentes mesures de conservation, notamment les terrains désignés par le zonage d'aire écologique ou de conservation naturelle, les réserves naturelles décrétées par le ministère du Développement Durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les Changements Climatiques (MDDELCC), etc.

3.79 Les servitudes de conservation peuvent être l'objet d'une compensation suite à l'émission d'un certificat d'autorisation émis par le MDDELCC.

3.80 En effet, il arrive que certains promoteurs développent des projets immobiliers sur des territoires présentant des caractéristiques écologiques d'intérêt. Ils doivent alors obtenir du MDDELCC, un certificat d'autorisation qui peut prévoir des servitudes de conservation en faveur de la corporation pour compenser la perte de territoire d'intérêt.

3.81 La Fondation n'a pas de registre lui permettant d'assurer le suivi des servitudes acquises et les obligations qui en découlent, le cas échéant. Il n'est pas possible pour la Fondation de s'assurer du suivi et des obligations liés aux acquisitions de servitudes.

Recommandation

3.82 *Je recommande que la Fondation mette en place un registre des servitudes qu'elle a acquises en indiquant au minimum les numéros de lot, les propriétaires, les emplacements et les obligations liées aux servitudes pour assurer une gestion adéquate de ses acquis et de ses obligations.*

Direction

La Fondation mettra en place un registre des servitudes de conservation en collaboration avec la Ville de Trois-Rivières.

Constat

3.83 Des copies de sauvegarde informatique sont effectuées, mais ne sont pas conservées dans un endroit protégé à l'extérieur des bureaux de la Fondation.

3.84 Il y a un risque que les données de la Fondation puissent être perdues en cas de sinistre, de vol ou autre.

Recommandation

3.85 *Je recommande que des copies de sauvegarde soient conservées à l'externe, dans un endroit protégé du vol et du feu.*

Direction

L'ensemble des copies de sauvegarde informatique de la Fondation seront conservées à l'extérieur du bureau, dans un endroit protégé du vol et du feu.

INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE TROIS-RIVIÈRES

Constitution

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

Entente

3.87 Innovation et développement économique de Trois-Rivières (IDÉTR) est mandaté par la Ville de Trois-Rivières pour exercer ses pouvoirs en matière de développement local et régional, suite à la modification, le 21 avril 2015 de la *Loi sur les compétences municipales par le projet de loi numéro 28 (2015, chapitre 8)*. Une entente écrite, signée le 7 décembre 2015, définit les modalités d'exercice des pouvoirs ainsi délégués.

Mandat

3.88 IDÉTR offre aussi 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 gère l'aéroport de Trois-Rivières et voit à promouvoir, planifier et développer des activités touristiques et de congrès sur le territoire de la Ville de Trois-Rivières.

Comptabilité

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

Conseil d'administration

3.90 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

3.91 J'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 19 avril 2016 :

3.92 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 2015*, 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 le secteur public.

Financement

3.93 Le financement des activités de l'organisme IDÉTR provient, malgré la restructuration des activités liées au changement de la Loi, dans une proportion de 79 %, d'apports de la Ville de Trois-Rivières qui s'élève à 4,7 M$

sur un total de 5,9 M$. Les dépenses les plus importantes comprennent les salaires et avantages sociaux de 2,5 M$. Les couts des activités liées au technocentre sont de 676 190 $ alors que les dépenses liées aux outils promotionnels sont de 272 456 $. Les créances douteuses s'élèvent à 101 711 $. C'est la Ville de Trois-Rivières qui a assumé la perte nette du fonds local d'investissement au montant de 782 344 $.

Surplus

3.94 L'organisme IDÉTR a terminé l'année avec un surplus de 1 359 964 $. Puisque la perte nette de 782 344 $ du Fonds local d'investissement (FLI) a été assumée par la ville plutôt que par l'organisme, ce montant représente un gain pour l'organisme. En vertu de l'article 284 de la Loi, les droits, obligations, actifs et passifs liés aux contrats de prêts conclus avec le gouvernement, pour le Fonds local d'investissement (FLI) et à toute aide accordée sous forme de prêts à des entrepreneurs, dans le cadre du FLI, devenaient ceux de la ville depuis le 21 avril 2015. Au 20 avril 2015, les différents actifs et passifs transférés, de IDÉTR à la ville, se répartissaient comme suit :

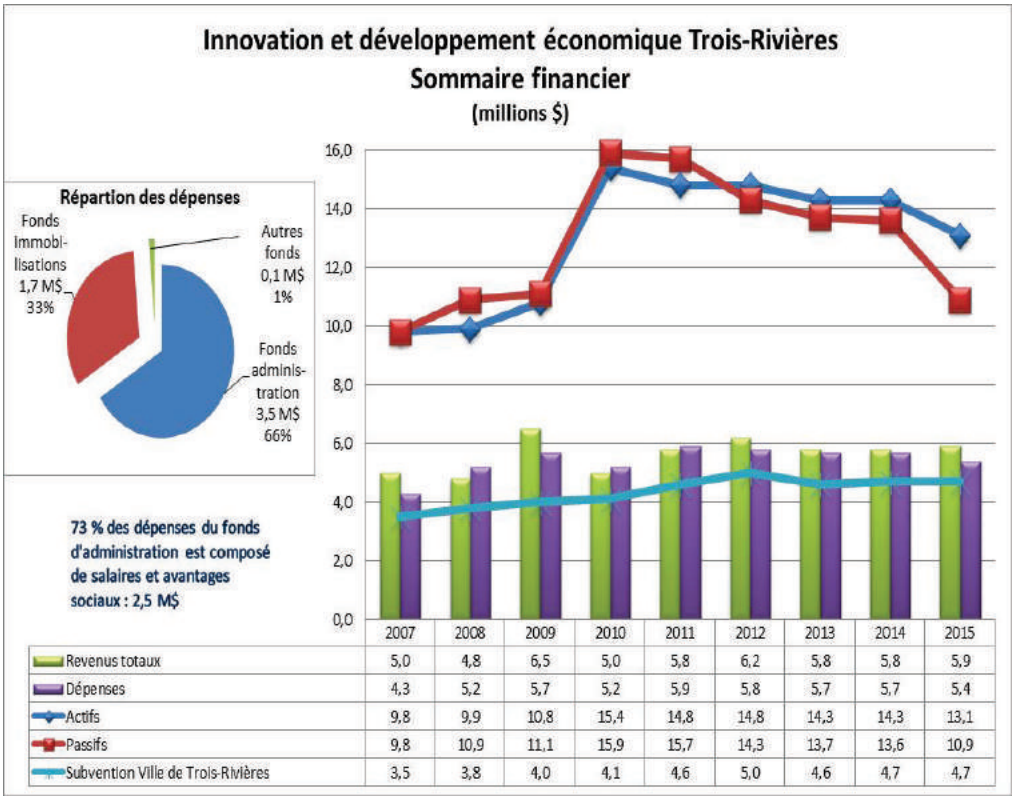
Actifs transférés :	2 555 546 $
Passifs pris en charge par la ville	3 337 890 $

Cautionnement

3.95 La ville cautionne l'organisme pour un montant de 16,7 M$.

Illustration

3.96



3.97 Au cours de l'exercice, l'organisme a cédé à la ville, à titre gratuit, la station météo. À la date du transfert, la valeur comptable nette de la station météo de 270 400 $ était égale à l'aide gouvernementale reportée. Aucun gain ni perte n'a résulté de cette opération.

Entente CEGEP

3.98 IDÉTR a signé, en 2014, 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. La part de IDÉTR dans le projet s'élève à 3 700 000 $ avant les taxes. Au 31 décembre 2015, des contrats de services ont été octroyés pour 4 792 330 $ avant taxes; la quotepart de IDÉTR est évaluée à 2 635 782 $ et représente 55 % des couts.

Financement

3.99 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 est cautionnée par la Ville de Trois-Rivières.

Terrain

3.100 Au cours de l'exercice, la Ville de Trois-Rivières a cédé, à titre gratuit, à IDÉTR et au CÉGEP de Trois-Rivières, le lot 5 490 214 ayant une superficie de 3 368,3 m^2, situé en bordure de la Place du Technoparc. Ce terrain avait une valeur de 185 680 $.

Recommandations

3.101 L'audit 2015 a également apporté de nouvelles recommandations en lien avec l'évaluation de la provision pour mauvaises créances et la démarcation de comptes à payer.

Constat

3.102 Les apports reçus de la ville ne sont pas répartis entre les différents fonds. Il n'est pas possible d'établir le rendement attendu des fonds.

Recommandation

3.103 J'ai recommandé au conseil d'administration d'établir un montant d'apports à être comptabilisé dans le fonds d'immobilisations et que ces apports et toutes les transactions soient effectués dans le compte bancaire à cet effet.

Constat

3.104 La Ville de Trois-Rivières verse annuellement des sommes à IDÉTR pour :

- superviser l'exploitation, l'administration et l'opération de l'aéroport;
- opérer un bureau d'information touristique et la gare maritime; et
- promouvoir les parcs industriels de Trois-Rivières.

3.105 Les couts liés à ces activités ne sont pas comptabilisés distinctement. Il n'est donc pas possible de connaitre les couts de ces activités et de les comparer aux budgets alloués.

Recommandation

3.106 J'ai recommandé de revoir la charte des comptes pour permettre la mise en place d'une comptabilité par activités.

Direction

La direction de l'organisme a répondu favorablement à l'ensemble de ces recommandations. Les changements sont en cours de réalisation.

Mandat spécial

3.107 En 2015, j'ai effectué une vérification spéciale portant sur la *Revue des règles d'éthique et des pratiques de saine gouvernance*. Les résultats de cette vérification furent présentés au conseil d'administration le 2 juillet 2015. Le suivi des recommandations liées à ce mandat spécial apparaissent aux pages 53 et suivantes.

Innovation et Développement économique Trois-Rivières

SUIVI DES RECOMMANDATIONS
REVUE DES RÈGLES D'ÉTHIQUE ET DES PRATIQUES DE SAINE GOUVERNANCE

TABLE DES MATIÈRES

1. CONTEXTE XX

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DU MANDAT XX

3. RÉSULTATS DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS XX

3.1 ÉLABORATION D'UN NOUVEAU CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE À L'INTENTION DES ADMINISTRATEURS ET MEMBRES D'UN COMITÉ D'INVESTISSEMENT XX

3.2 MODIFICATION DU CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE APPLICABLE AUX EMPLOYÉS XX

3.3 ADOPTION DE DEUX NOUVELLES POLITIQUES : POLITIQUE DE SOUTIEN AUX ENTREPRISES ET POLITIQUE DE SOUTIEN AUX PROJETS STRUCTURANTS POUR AMÉLIORER LES MILIEUX DE VIE XX

ANNEXE 1 DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES RECOMMANDATIONS 2015 XX

1. CONTEXTE

En juin 2015, j'ai revu les règles d'éthique et les pratiques de gouvernance de Innovation et Développement Économique Trois-Rivières (IDÉTR) et j'ai produit un rapport faisant état de mes observations et recommandations. Les résultats de mon rapport ont été communiqués au conseil d'administration de IDÉTR en juillet 2015 et ont été intégrés dans mon rapport annuel 2014.

À la suite de ce rapport, le conseil d'administration de IDÉTR a mis en place un comité de gouvernance afin d'examiner les constats et les recommandations et proposer des plans d'action pour y répondre. Le comité de gouvernance était composé des personnes suivantes :

- ✓ un administrateur de IDÉTR;
- ✓ la directrice générale de la Ville de Trois-Rivières;
- ✓ le directeur général de IDÉTR.

En janvier 2016, le comité de gouvernance a émis un rapport qui faisait état de ses propositions en vue de répondre à mes recommandations. Sur la base de ce rapport, IDÉTR a par la suite mis en œuvre des plans d'action, dont certains sont résumés ainsi :

- ✓ mise en place d'un nouveau Code d'éthique et de déontologie applicable aux administrateurs et aux membres de comités d'investissement, incluant un accusé de réception et un formulaire de divulgation des intérêts et des liens;
- ✓ revue du Code d'éthique et de déontologie des employés, incluant un engagement de l'employé et un formulaire de divulgation des intérêts et des liens;
- ✓ mise en place de deux nouvelles politiques d'intervention du Fonds de développement des territoires (FDT), soit la *Politique de soutien aux entreprises* et la *Politique de soutien aux projets structurants pour améliorer les milieux de vie*;
- ✓ élaboration d'un projet de *Politique d'investissement commune Fonds local d'investissement (FLI) et Fonds local de solidarité (FLS)*;
- ✓ mise en place d'une politique de recouvrement de créances;
- ✓ élaboration d'un plan de rentabilisation des opérations immobilières à être adopté.

Les deux politiques d'intervention du FDT ont été adoptées par la Ville Trois-Rivières dans le cadre des nouvelles normes imposées par le ministère des Affaires Municipales et de l'Occupation du Territoire (MAMOT) conformément aux dispositions de la *Loi sur les compétences municipales* (RLRQ, chapitre C-47.1). Quant à la Politique d'investissement commune FLI et FLS, elle n'avait pas encore été approuvée par le conseil municipal de la ville au moment de réaliser mes travaux.

Il est à souligner que la *Loi sur les compétences municipales* (Québec) a été modifiée le 21 avril 2015 à la suite de l'adoption du Projet de loi numéro 28 « *Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours du budget du 4 juin 2014 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2015-16* » (2015, chapitre 8). La mise en œuvre du Projet de loi numéro 28 a notamment eu pour effet d'apporter diverses modifications concernant la gouvernance municipale en matière de développement local et régional.

Ainsi, selon le nouveau cadre législatif en vigueur, il incombe désormais à la Ville de Trois-Rivières de prendre les mesures afin de favoriser le développement local et régional sur son territoire. À cette fin, elle peut confier l'exercice de certains pouvoirs à un organisme comme IDÉTR dans le cadre d'une entente écrite qui définit les modalités d'exercice des pouvoirs ainsi délégués. Une telle entente a été signée entre IDÉTR et la Ville de Trois-Rivières le 7 décembre 2015 (l'entente IDÉTR-Ville).

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DU MANDAT

Le mandat a consisté à évaluer l'adéquation de certains plans d'action ou mesures mises en place par IDÉTR à la lumière des recommandations formulées dans mon dernier rapport. Plus spécifiquement, j'ai évalué l'adéquation des politiques suivantes qui m'ont été transmises, soit :

- ✓ code d'éthique des administrateurs;
- ✓ code d'éthique des employés;
- ✓ politique de soutien aux entreprises;
- ✓ politique de soutien aux projets structurants pour améliorer les milieux de vie.

Le périmètre de mes travaux ne comprenait pas :

- ✓ l'évaluation de la mise en œuvre et de l'efficacité de ces codes et politiques;
- ✓ l'évaluation de la mise en œuvre des dispositions de la *Loi sur les compétences municipales* (Québec) ou de l'entente IDÉTR-Ville.

Mes travaux ont été menés de manière indépendante et ont impliqué une combinaison de procédés, incluant l'examen des documents transmis, et des discussions. Le mandat a été réalisé du 31 mai au 20 juin 2016.

3. RÉSULTATS DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Sommaire des résultats

Le tableau 1 ci-dessous présente le sommaire des résultats du suivi des recommandations. Ainsi, sur la base de mes travaux, les plans d'action mis en œuvre par IDÉTR sont généralement satisfaisants, mais des améliorations sont requises concernant le code d'éthique des administrateurs et le code d'éthique des employés. Les résultats tiennent compte du nouveau contexte dans lequel IDÉTR mène ses activités.

Tableau 1 - Sommaire des résultats du suivi

Référence aux plans d'action de IDÉTR	Référence aux recommandations émises (voir annexe 1)	Appliquée	Satisfaisant avec améliorations	Non satisfaisant	En cours
Élaboration d'un nouveau code d'éthique et de déontologie à l'intention des administrateurs ou des membres d'un comité d'investissement	**1 et 2** – Recommandations relatives aux règles d'éthique et de conflits d'intérêts applicables aux administrateurs et officiers		X		
	5 – Recommandation relative aux règles de gouvernance applicables aux comités d'investissement		X		
Modification du Code d'éthique et de déontologie de IDÉTR afin de le rendre applicable aux employés	**4** – Recommandation relative aux règles d'éthique et de conflits d'intérêts applicables aux employés		X		
Adoption de deux nouvelles politiques d'intervention du FDT : soit - Politique de soutien aux entreprises - Politique de soutien aux projets structurants pour améliorer les milieux de vie	**6** – Recommandation relative aux projets immobiliers en raison du nouveau contexte d'affaires de IDÉTR		X		
Élaboration d'une Politique d'investissement commune FLI et FLS					X

Référence aux plans d'action de IDÉTR	Référence aux recommandations émises (voir annexe 1)	Appliquée	Satisfaisant avec améliorations	Non satisfaisant	En cours
Élaboration d'un plan de rentabilité des opérations immobilières					x
Approche IGOPP	**3** – Recommandation relative au programme de formation sensibilisant les administrateurs sur les pratiques exemplaires en matière d'éthique et de gouvernance				**X**
Projet tableau de bord en développement et outils d'analyse	**7** – Recommandation pour la mise en place d'outils d'analyse permettant d'appuyer les recommandations des comités d'investissement				x
	8 – Recommandation pour le développement d'un tableau de bord offrant une vue d'ensemble aux membres du CA				x
	10 – Recommandation relative à la mise en place d'une grille de contrôle de suivi des documents nécessaires à la prise de décision				x
Mise en place de la politique de recouvrement des créances	**9** – Recommandation relative à la mise en œuvre d'une procédure d'escalade lors d'un défaut de remplir des obligations d'un débiteur	x			

Résultats détaillés

Les résultats détaillés, suite aux analyses des codes d'éthique et de déontologie applicables aux administrateurs et membres de comités d'investissement et celui applicable aux employés, de même que l'adoption de deux nouvelles politiques, sont présentés aux sections 3.1, 3.2 et 3.3 accompagnés de mes conclusions. Les recommandations visées par les plans d'action de IDÉTR sont reproduites à l'annexe 1.

3.1 ÉLABORATION D'UN NOUVEAU CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE À L'INTENTION DES ADMINISTRATEURS ET MEMBRES D'UN COMITÉ D'INVESTISSEMENT

Sommaire de la recommandation

Il était recommandé d'assujettir les administrateurs et officiers de la corporation à des règles complémentaires aux règlements généraux. Ces règles devraient être équivalentes à celles mises en œuvre dans d'autres organismes qui reçoivent et gèrent des fonds publics. Il était aussi recommandé d'assujettir les membres des comités d'investissement à des règles d'éthique officielles de manière à éviter des conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents. Le texte intégral des recommandations 1, 2 et 5 émises en 2015 est reproduit à l'annexe 1.

Analyse du plan d'action de IDÉTR

Code d'éthique et de déontologie

IDÉTR a développé un nouveau code d'éthique et de déontologie à l'intention de ses administrateurs et membres d'un comité d'investissement (le « Code d'éthique des administrateurs »). Ce code a été approuvé le 9 février 2016. Il complète les Règlements généraux de la corporation et s'inspire en grande partie du Règlement sur le code d'éthique et de déontologie des élus municipaux trifluviens (2014, chapitre 31) (le « Code d'éthique des élus trifluviens »). Par conséquent, les règles d'éthique et de déontologie applicables aux administrateurs et aux membres d'un comité d'investissement sont équivalentes à celles applicables aux élus municipaux trifluviens.

Si le Code d'éthique des administrateurs reprend plusieurs dispositions du Code d'éthique des élus trifluviens, il comporte en revanche des différences importantes avec le Code d'éthique des employés. Entre autres, les deux codes énoncent des objectifs différents et ils font la promotion de valeurs qui sont également différentes. Certaines définitions mériteraient aussi d'être harmonisées (p.ex. : les définitions de « personne liée » et « personne apparentée »). Enfin, le Code d'éthique des employés renferme des dispositions que l'on ne retrouve pas dans le Code d'éthique des administrateurs (p.ex. : les employés sont assujettis à un devoir de réserve alors que ce n'est pas le cas pour les administrateurs et les membres de comités d'investissement).

Par conséquent, dans un souci de cohérence et d'uniformité, un meilleur arrimage entre le Code d'éthique des administrateurs et le Code d'éthique des employés est souhaitable, notamment afin d'établir un cadre commun en matière de gestion de l'éthique et de véhiculer des messages cohérents et uniformes au sein de la corporation.

Règles relatives aux conflits d'intérêts

Les règles relatives aux conflits d'intérêts sont énoncées aux articles 7 à 15 du Code d'éthique des administrateurs ainsi qu'aux articles 20 à 28. Entre autres, on y lit qu'il est interdit à une personne visée d'agir, de tenter d'agir ou d'omettre d'agir de façon à favoriser ses intérêts personnels ou, d'une manière abusive, ceux de toute autre personne liée (article 7). Il est également interdit à toute personne visée de se prévaloir de sa fonction pour influencer ou tenter d'influencer une décision de manière à favoriser ses intérêts personnels ou, de manière abusive, ceux de toute autre personne liée (article 8). Ces règles s'inspirent des valeurs énoncées au code et elles sont cohérentes avec celles contenues dans le Règlement sur le code d'éthique et de déontologie des élus municipaux trifluviens (articles 6 et 7).

De plus, le Code d'éthique des administrateurs énonce, à l'article 12, le principe selon lequel une personne visée ne peut, sciemment, avoir un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec IDÉTR. Là encore, cette interdiction se retrouve également dans le Code d'éthique des élus municipaux trifluviens (article 11).

Toutefois, les articles 20 à 28 du Code d'éthique des administrateurs prévoient une procédure d'exception qu'on ne retrouve pas dans le Code d'éthique des élus trifluviens. Selon ces articles, lorsqu'une personne visée est liée à une personne physique ou encore à une entreprise, un groupe ou une association qui réclame l'aide financière de IDÉTR, une procédure s'enclenche alors pour déterminer si le requérant de l'aide financière est effectivement lié ou non à une personne visée. Si oui, un comité « ad hoc » est alors

formé pour déterminer si l'aide financière peut ou non être accordée au requérant. De plus, l'article 27 permet aussi qu'une personne visée puisse, personnellement, déposer une demande d'aide financière au conseil d'administration de IDÉTR.

Telle qu'elle est rédigée, la procédure des articles 20 à 28 est complexe et prête à confusion, en plus de soulever des enjeux et des risques. D'une part, sa mise en application pourrait mener des personnes visées à avoir un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec IDÉTR, ce qui ne serait pas compatible avec les règles édictées aux articles 7 à 15 du code ainsi qu'à l'article 8.4 des Règlements généraux. De plus, on peut se questionner sur la nécessité de mettre sur pied un comité « ad hoc » pour déterminer si une aide financière peut ou non être accordée à un requérant qui est lié à une personne visée, étant donné que chaque politique d'investissement FDT ou FLI/FLS prévoit déjà la constitution d'un comité d'approbation (ou comité d'investissement) dont le mandat est d'analyser les demandes d'aide financière et de faire les recommandations appropriées sur la sélection des bénéficiaires.

Rappelons qu'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. De plus, en 2014, IDÉTR a consenti une aide financière dans le cadre du programme Jeunes promoteurs alors qu'un officier de la corporation avait un intérêt personnel important dans cette transaction. Dans ce contexte, le code d'éthique des administrateurs devrait tendre vers l'adoption de règles suffisamment exigeantes pour encadrer les risques de conflits d'intérêts, tout en considérant que IDÉTR est un mandataire de la Ville de Trois-Rivières dans l'exécution de sa mission de développement économique.

Conclusion

En général, le code d'éthique des administrateurs répond adéquatement aux recommandations émises. Toutefois, des améliorations sont requises.

Recommandation O2016-01 :

Dans un souci de cohérence et d'uniformité, je recommande :

- *un meilleur arrimage entre le code d'éthique des administrateurs et le code d'éthique des employés. Les deux codes devraient avoir un cadre commun en matière de gestion de l'éthique, promouvoir des valeurs identiques, décrire des objectifs équivalents et véhiculer des messages cohérents et uniformes. Certaines définitions devraient être harmonisées (p.ex. : « personne liée » et « personne apparentée ») afin d'éviter des interprétations différentes. Enfin, IDÉTR devrait examiner certaines dispositions du Code d'éthique des employés pour déterminer celles qui pourraient être incorporées au Code d'éthique des administrateurs;*
- *que la procédure décrite aux articles 20 à 28 du Code d'éthique des administrateurs soit revue ou clarifiée pour éviter que sa mise en application mène à des situations qui seraient incompatibles avec les règles édictées aux articles 7 à 15 du même code ainsi qu'à l'article 8.4 des Règlements généraux de la corporation.*

  Par ailleurs, si une personne visée était susceptible d'avoir un intérêt direct ou indirect dans un contrat à intervenir avec IDÉTR dans le cadre d'une demande d'aide

financière, la décision d'accorder ou non l'aide financière devrait être ultimement communiquée au conseil municipal de la Ville de Trois-Rivières pour approbation finale. En plus des informations prévues à l'article 5.2.1 de l'entente IDÉTR-Ville, les informations suivantes devraient être transmises au conseil municipal :

- ✓ *le nom de la personne visée qui a déposé une demande d'aide financière à IDÉTR;*
- ✓ *la nature de ses liens et intérêts;*
- ✓ *le montant de l'aide financière consentie par IDÉTR à la personne visée et, le cas échéant, la somme de tous les montants qui lui ont été accordés, soit directement ou indirectement, depuis qu'elle agit comme administrateur ou membre d'un comité d'investissement de la corporation;*
- ✓ *une confirmation que la personne visée a déclaré son lien ou son intérêt et qu'elle n'a pris part à aucune discussion entourant la décision d'accorder ou non l'aide financière;*
- ✓ *un résumé de la décision du comité d'approbation ou d'investissement.*

Commentaires de la direction :

- Nous recommanderons au conseil d'administration d'harmoniser les codes d'éthiques des administrateurs ainsi que celui des employés;
- la procédure décrite aux articles 20 à 28 du code d'éthique seront ajustés aux articles 7 à 15 du même code destiné aux administrateurs;
- une fiche complète sera complétée et jointe aux procès-verbaux de l'organisme pour tout projet dont une personne serait susceptible d'avoir un intérêt direct ou indirect dans un contrat à intervenir avec l'organisme. Cette fiche comprendra entre autres :
  - ✓ le nom de la personne visée;
  - ✓ la nature de ses liens avec IDE Trois-Rivières;
  - ✓ le montant de l'aide financière à consentir et le cas échéant, la somme des montants à être accordés dans le cadre d'un contrat ou achat de vente de services, biens, etc.;
  - ✓ une confirmation que la personne visée déclare son lien ou intérêt et qu'elle n'a pas participé au processus d'attribution;
  - ✓ un résumé de la décision du comité ad hoc ou comité d'approbation.

  Ultimement, cette fiche sera communiquée au conseil municipal de la Ville de Trois-Rivieres pour approbation finale.

3.2 MODIFICATION DU CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE APPLICABLE AUX EMPLOYÉS

Sommaire de la recommandation

Il était recommandé de revoir le Code d'éthique et de déontologie des employés de IDÉTR de manière à le rendre plus cohérent avec les règles reconnues en matière d'éthique et de conflit d'intérêts. Entre autres, il était recommandé que le code contienne une disposition interdisant toute aide financière, sous quelque forme que ce soit, à une compagnie ou une société par actions si un employé, ou une personne à laquelle il est lié ou apparenté, détient plus de 20 % des actions de ladite personne morale. Le texte intégral de la recommandation 4 émise en 2015 est reproduit à l'annexe 1.

Analyse du plan d'action de IDÉTR

La version originale du code d'éthique et de déontologie des employés de IDÉTR spécifiait qu'un employé était en conflit d'intérêts vis-à-vis une société si cet employé détenait,

directement ou indirectement, 75 % ou plus d'une catégorie de titres comportant un droit de vote. Cette disposition était problématique dans la mesure où elle pouvait mener les employés à ne divulguer que les intérêts de plus de 75 % qu'ils détiennent dans une entreprise.

En réponse aux recommandations émises, le Code d'éthique des employés a été adopté le 6 février 2016.

Un changement important a été la suppression de l'ancienne règle voulant qu'il y ait un conflit d'intérêts seulement si un employé détenait, directement ou indirectement, 75 % ou plus d'une catégorie de titres comportant un droit de vote. Dorénavant, selon l'article 7, les employés doivent divulguer par écrit tout intérêt ou lien qu'ils ont dans une société ou avec une personne liée susceptible de faire affaire avec la corporation. Cette divulgation doit se faire au directeur général au moyen d'un formulaire de divulgation d'intérêts ou de liens. La divulgation est obligatoire indépendamment de la nature de l'intérêt ou du lien. Il appartient ensuite au directeur général de prendre les mesures nécessaires afin d'éviter que l'intérêt ou le lien ainsi divulgué ne compromette l'indépendance d'esprit, l'objectivité et l'impartialité de l'employé.

L'article 7 du code est adéquat dans la mesure où il met en lumière deux types de contrôles pour gérer les risques associés aux conflits d'intérêts :

1) la divulgation obligatoire des intérêts et liens par les employés; et
2) un contrôle de supervision par le directeur général qui, par la suite, doit prendre les moyens appropriés pour gérer les risques, le cas échéant.

Par contre, l'ajout de l'article 8 au Code d'éthique des employés prête à confusion. Cet article stipule que l'employé qui créé une entreprise ou possède un commerce est alors soumis aux mêmes règles qu'un administrateur de IDÉTR et devrait alors soumettre une demande de financement potentielle à un comité « ad hoc » indépendant pour fins d'analyse. Ce comité devra alors évaluer la situation et déterminer l'admissibilité du ou des projets auxquels l'employé de IDÉTR est associé ou lié, conformément à la procédure des articles 20 à 28 du Code d'éthique des administrateurs.

En plus des observations et recommandations formulées ailleurs dans ce rapport en regard de la procédure des articles 20 à 28 du Code d'éthique des administrateurs, l'application de l'article 8 du Code d'éthique des employés engendre des risques dans la mesure où il semble permettre à un employé de constituer et d'exploiter une entreprise parallèlement à son emploi au sein de IDÉTR. Or, à moins d'exécuter un travail à temps partiel ou sur une base temporaire, un dirigeant ou un employé permanent à temps plein ne devrait pas, pendant les heures de travail normales, consacrer son temps à des affaires autres que celles liées à ses fonctions au sein de la corporation. Si une telle situation devait se produire, elle devrait faire l'objet d'une divulgation sans délai afin que les mesures appropriées soient prises pour gérer les risques conformément à l'article 7.

Enfin, tel qu'indiqué dans la section précédente, il pourrait être opportun, dans un souci de cohérence et d'uniformité, d'arrimer le Code d'éthique des employés et le Code d'éthique des administrateurs.

Conclusion

En général, le Code d'éthique des employés répond adéquatement aux recommandations émises. Toutefois, des améliorations sont requises.

Recommandation O2016-02 :
Je recommande : • *un meilleur arrimage entre le Code d'éthique des employés et le Code d'éthique des administrateurs afin de véhiculer un message cohérent et uniforme. Les deux codes devraient promouvoir des valeurs identiques et décrire des objectifs équivalents;* • *de revoir l'article 8 du Code d'éthique des employés afin d'en clarifier l'intention, étant entendu qu'il ne devrait pas permettre à un dirigeant ou un employé d'exploiter une entreprise parallèlement à son emploi à IDÉTR, sauf si cette situation a été divulguée et que les mesures appropriées ont été prises pour gérer les risques.*
Commentaires de la direction :
• Nous arrimerons les 2 codes d'éthique afin de véhiculer le même message. Les 2 codes feront la promotion des valeurs identiques ainsi que des objectifs équivalents; • nous redéfinirons l'article 8 du code des employés afin d'éviter toute ambiguïté. Ainsi un employé peut s'il le déclare au conseil d'administration, exploiter une entreprise parallèlement à son emploi chez IDE Trois-Rivières à condition de : ✓ dévoiler cette situation à la direction générale et au conseil d'administration de l'organisme; ✓ ne pas utiliser le temps rémunéré à des fins autres que son emploi occupé chez IDE Trois-Rivières; ✓ ne pas demander d'aide financière et de vente de biens et services à l'organisme.

3.3 ADOPTION DE DEUX NOUVELLES POLITIQUES : POLITIQUE DE SOUTIEN AUX ENTREPRISES ET POLITIQUE DE SOUTIEN AUX PROJETS STRUCTURANTS POUR AMÉLIORER LES MILIEUX DE VIE

Sommaire de la recommandation

Il était recommandé de revoir les règles et pratiques de gouvernance entourant le fonctionnement des comités spéciaux et des comités d'investissement de IDÉTR étant donné qu'elles étaient vagues, incomplètes ou non uniformes. Entre autres, les lacunes relevées portaient sur :

- ✓ le processus de nomination des membres des comités;
- ✓ la durée et le renouvèlement des mandats des membres de comités;
- ✓ les rôles et les responsabilités.

Se reporter au texte intégral de la recommandation 5 émise en 2015 et reproduit à l'annexe 1 en tenant compte de la nouvelle réalité de IDÉTR à la suite de la mise en œuvre du projet de loi numéro 28.

Analyse du plan d'action de IDÉTR

Selon la *Loi sur les compétences municipales* (Québec), il incombe désormais à la Ville de Trois-Rivières de prendre les mesures afin de favoriser le développement local et régional sur son territoire. La ville peut toutefois confier l'exercice de certains pouvoirs à IDÉTR, ce qu'elle a fait en signant l'entente IDÉTR-Ville.

En vertu de cette entente, la Ville de Trois-Rivières a confié les pouvoirs suivants à IDÉTR, notamment :

- ✓ prendre toute mesure afin de favoriser le développement industriel, commercial et touristique sur le territoire trifluvien;
- ✓ prendre toute mesure de soutien à l'entrepreneuriat, incluant l'entrepreneuriat de l'économie sociale;
- ✓ élaborer et veiller à la réalisation d'un plan d'action pour l'économie et l'emploi ou adopter différentes stratégies en matière de développement de l'entrepreneuriat;
- ✓ mettre en œuvre et effectuer le suivi de l'entente relative au FDT intervenue avec le MAMOT.

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'entente IDÉTR-Ville, deux nouvelles politiques d'intervention du FDT ont été adoptées, soit la *Politique de soutien aux entreprises* et la *Politique de soutien aux projets structurants pour améliorer les milieux de vie*. Approuvées le 14 décembre 2015 par le conseil municipal de la Ville de Trois-Rivières, les politiques d'intervention du FDT ont été élaborées et conçues avec pour objectif de se conformer aux directives gouvernementales applicables. Soulignons qu'une nouvelle politique d'investissement commune FLI et FLS est aussi en cours de finalisation et devra être soumise au conseil municipal de la ville pour approbation.

L'entente IDÉTR-Ville prévoit aussi la constitution de comités d'approbation de projets (ou comité d'investissement). Le mandat de chaque comité est d'analyser les demandes d'aide financière et de faire les recommandations appropriées pour la sélection des bénéficiaires. Les règles de composition de ces comités sont fixées par la Ville de Trois-Rivières. On y prévoit, entre autres, que chaque comité doit être composé, au minimum, d'un élu municipal, d'un membre du comité exécutif de la ville et d'un représentant de la haute direction de la ville. Les autres représentants du comité sont proposés par IDÉTR mais approuvés par la ville.

Les recommandations du comité sont faites au conseil d'administration de IDÉTR qui doit approuver chaque mesure d'aide financière en y indiquant pour chacune :

- le nom du bénéficiaire, son adresse et son secteur d'activités;
- le montant de l'investissement effectué par le bénéficiaire de l'aide financière;
- la nature et le montant de l'aide accordée au bénéficiaire;
- le nombre d'emplois créés ou à être créés;
- le nombre d'emplois consolidés ou à être consolidés.

IDÉTR doit aussi mettre en place des mesures de suivi et de reddition de comptes et doit tenir des comptes et des registres appropriés, précis et exacts.

Conclusion

Les politiques d'intervention du FDT et la version soumise de la politique d'investissement commune FLI et FLS sont généralement adéquates dans la mesure où elles ont été élaborées et conçues en considérant le nouveau contexte d'affaires de IDÉTR.

Recommandation O2016-03 :
Je recommande que chaque politique soit bonifiée de manière à prévoir que l'analyse des demandes d'aide financière et des projets soumis tienne compte, en plus des critères de sélection ou d'admissibilité déjà énoncés, des règles et principes contenus dans le Code d'éthique des administrateurs et le Code d'éthique des employés de IDÉTR.
Commentaires de la direction : Nous ajouterons aux règles d'admissibilité des Fonds FLI/FLS et FDT, des règles et critères ainsi que des principes contenus dans le code d'éthique des administrateurs et des employés.

ANNEXE 1 DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES RECOMMANDATIONS 2015

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.

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.

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.

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.

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.

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.

SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE TROIS-RIVIÈRES

Mandat

3.108 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 2015

3.109 L'audit des états financiers consolidés de la Société de transport de Trois-Rivières, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015, a été réalisé conjointement avec l'auditeur externe nommé par le conseil d'administration.

Position

3.110 La direction de la STTR a modifié sa position, relativement à la comptabilisation des paiements de transferts à recevoir du gouvernement du Québec, pour se conformer aux normes comptables canadiennes pour le secteur public. Les états financiers, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014, ont été redressés, ce qui m'a permis d'émettre une opinion sans réserve.

Extrait rapport d'audit

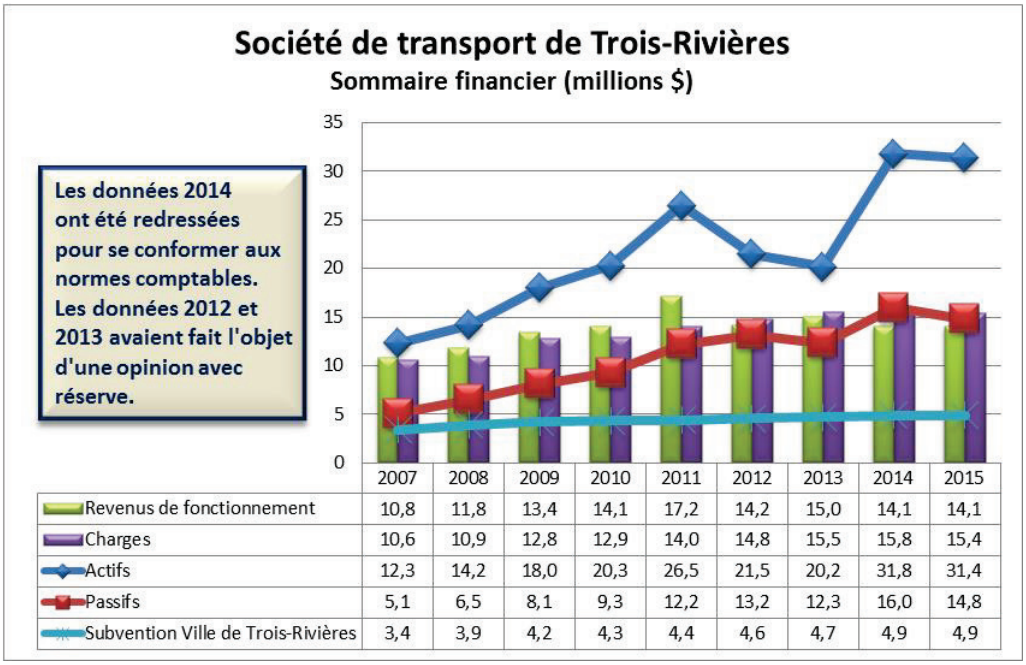
3.111 J'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 20 avril 2016 :

3.112 À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la **Société de transport de Trois-Rivières** au *31 décembre 2015*, ainsi que des résultats de ses activités, de la variation de ses actifs financiers nets (dette nette) et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Normes

3.113 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.

Illustration **3.114**



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Revenus de fonctionnement	10,8	11,8	13,4	14,1	17,2	14,2	15,0	14,1	14,1
Charges	10,6	10,9	12,8	12,9	14,0	14,8	15,5	15,8	15,4
Actifs	12,3	14,2	18,0	20,3	26,5	21,5	20,2	31,8	31,4
Passifs	5,1	6,5	8,1	9,3	12,2	13,2	12,3	16,0	14,8
Subvention Ville de Trois-Rivières	3,4	3,9	4,2	4,3	4,4	4,6	4,7	4,9	4,9

Recommandation

3.115 J'ai recommandé à la société de revoir ses procédures relativement à la sécurité informatique.

Projet GIRO

3.116 La STTR a mis de l'avant, conjointement avec la Société de transport de Sherbrooke, la Société de transport de Saguenay et la Société de transport de l'Outaouais, un projet nommé GIRO qui vise le développement d'un système d'aide à l'exploitation et l'information aux voyageurs du transport adapté. Le cout du projet, dans l'ensemble, est estimé à 600 000 $ et le déploiement est prévu sur une période de vingt-quatre mois.

Projet SIPE

3.117 En ce qui a trait au projet SIPE, il vise l'intégration et les liaisons de bases de données pour rendre le transport intelligent. Le cout final estimé de ce projet est de 610 000 $. Le projet, avec la firme Roche, a débuté en 2010 et il est prévu se terminer en 2016. En complément à ce projet, la société s'est engagée pour 130 000 $ pour des services professionnels avec la firme Roche pour la préparation, le suivi et le déploiement du projet.

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 quinze 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 2015. 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, s'il y a lieu. 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 2015	Subvention 2014
Festivoix de Trois-Rivières	MALLETTE SENCRL	Organisation du Festivoix	400 000 $	400 000 $
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	204 000 $	195 000 $
L'Orchestre symphonique de Trois-Rivières inc.	Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.	Organisation de programmes musicaux	220 000 $	230 000 $
Société de développement commercial du centre-ville de TR	Mathon et Bergeron CPA	Remise de la taxe imposée aux membres	275 902 $	291 716 $
Centre régional d'entrainement et d'évènement de la Mauricie	Morin Cadieux SENC	Développer l'excellence sportive	141 000 $	139 000 $
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	Désaulniers, Gélinas, Lanouette s.e.n.c.r.l.	Exposition agricole, industrielle et commerciale	100 000 $	100 000 $
GP3R inc.	Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.	Organisation du Grand Prix de TR (courses automobiles)	863 000 $ *	908 000 $ *

** 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.*

*** Excluant la somme de 70 000 $, taxes exclues dont l'organisme a obtenu une mainlevée pour l'acquisition et l'installation d'un tableau indicateur au stade de baseball Fernand-Bédard.*

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'entrainement et d'évènement de la Mauricie (CREÉM), du GP3R inc. et de la Corporation de l'exposition agricole du centre du Québec.

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 transferts et consolidation

4.9 L'interprétation de l'application de la norme comptable portant sur les paiements de transferts est à l'origine de l'opinion avec réserve des états financiers de la Commission scolaire du Chemin-du-Roy et le fait qu'elle n'a pas consolidé les états financiers de l'organisme Complexe multidisciplinaire Les Estacades.

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 2015	Subvention 2014
Commission scolaire du Chemin-du-Roy	Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.	Parcs-écoles et complexe sportif Les Estacades	622 148 $	568 000 $
Festival international de danse Encore	Labranche Therrien Daoust Lefrançois inc.	Organisation du festival de danse Encore	193 000 $ *	293 000 $ *
Fondation les Forges inc.	Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.	Organisation du festival de poésie	129 000 $	124 000 $
Fondation RSTR	Raymond Chabot Grant Thornton SENCRL	Implantation service d'hémodynamie	100 000 $	100 000 $
Office municipal d'habitation de Trois-Rivières	Labranche Therrien Daoust Lefrançois inc.	Projet logements sociaux rue Hertel	434 108 $ **	400 000 $ **

** Excluant un prêt sans intérêts de 57 900 $*

*** Excluant la quotepart de 705 674 $ 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 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.

AVIS AU LECTEUR

Examen

4.14 Les états financiers de l'organisme « Trois-Rivières en Blues inc. » sont accompagnés d'un Avis au lecteur. Un Avis au lecteur ne constitue pas une mission d'audit ou d'examen. Par conséquent, il n'y a pas d'opinion de l'auditeur sur ces états financiers. La convention signée avec la Ville de Trois-Rivières n'exigeait qu'un rapport financier des opérations puisqu'initialement la subvention de la ville ne devait pas excéder 100 000 $.

4.15 Cependant, pour l'année 2016, la convention signée sous l'autorité de la résolution C-2016-0117 du conseil municipal, prévoit maintenant cette obligation.

Organisme

4.16

Organisme ou personne morale	Firme comptable	Objet de la subvention	Subvention 2015	Subvention 2014
Trois-Rivières en Blues inc.	MALLETTE SENCRL	Organisation de l'évènement TR en blues	115 000 $	65 000 $

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

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 2015.

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 2015 conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ce taux a été établi par la direction de la municipalité sur la base des dispositions de la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (chapitre F-2.1).

Extrait rapport d'audit

5.3 J'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 12 mai 2016 :

5.4 À mon avis, le taux global de taxation réel, de l'exercice terminé le 31 décembre 2015 de la municipalité, a été établi dans tous ses aspects significatifs, conformément aux exigences légales.

Comparaison avec l'année précédente

5.5 Le TGT est le quotient des revenus de taxes divisé par l'évaluation imposable de la même année.

TGT 2015	Revenus de taxes admissibles	165 569 616 $	=	1,7051 %
	Évaluation imposable	9 710 420 578 $		
TGT 2014	Revenus de taxes admissibles	158 158 767 $	=	1,6561 %
	Évaluation imposable	9 550 085 288 $		

Utilité du taux global

5.6 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

5.7 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 mandataire pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015. Mon audit a été effectué conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada.

Extrait rapport d'audit

5.8 J'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 21 juillet 2016 :

5.9 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 conformément au *Chapitre 32 des règlements de 2014*, de la Ville de Trois-Rivières, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015.

Organisme mandataire ou supramunicipal

5.10 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*.

AUDIT DES FRAIS DE RECHERCHE ET DE SOUTIEN REMBOURSÉS AUX ÉLUS

Mandat

5.11 J'ai effectué l'audit des frais de recherche et de soutien remboursés aux élus municipaux de la Ville de Trois-Rivières, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015. Mon audit a été effectué selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada.

Extrait rapport d'audit

5.12 J'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 21 juillet 2016 :

5.13 À mon avis, les frais de recherche et de soutien des conseillers et conseillères donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle conformément à la *Loi sur les cités et villes* (C-19, a. 474.01 et 474.04.1), au *Règlement sur le remboursement des dépenses de recherche et de soutien* (chapitre C-19, r. 4) et à la résolution C-2013-926 de la Ville de Trois-Rivières.

AUTRES VÉRIFICATIONS

Lecture des procès-verbaux

5.14 J'ai examiné 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 de la présence au travail

TABLE DES MATIÈRES

1. VUE D'ENSEMBLE 83
1.1 COUTS ET ENVERGURE DES ABSENCES 86
1.2 POLITIQUES DE GESTION, RÔLES ET RESPONSABILITÉS 87
1.3 SYSTÈME D'INFORMATION ET DOSSIERS DES EMPLOYÉS 88
2. MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION 89
3. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION 90
3.1 ENCADREMENT PAR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES 90
3.2 OPTIMISATION DU COUT DE LA MAIN-D'ŒUVRE À LA DIRECTION DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE (POLICE) 96
ANNEXE 1 111
ANNEXE 2 112

TABLEAU 1 COUT DES SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX ET NOMBRE D'EFFECTIFS (ÉTC) PAR CATÉGORIES DE PERSONNELS 84
TABLEAU 2 RÉMUNÉRATION DES POLICIERS 97

FIGURE 1 ÉVOLUTION DES COUTS DE LA RÉMUNÉRATION EFFECTUÉE EN HEURES SUPPLÉMENTAIRES 85
FIGURE 2 SALAIRE DES EMPLOYÉS TEMPORAIRES 85
FIGURE 3 TAUX DE CSST 86
FIGURE 4 COUT DES CONGÉS DE MALADIE 87
FIGURE 5 RÉMUNÉRATION DES POLICIERS 97
FIGURE 6 RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION DES POLICIERS 98
FIGURE 7 RÉPARTITION DES HEURES D'ABSENCES DES POLICIERS MOYENNE 2013 À 2015 99
FIGURE 8 CAUSES DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES 101
FIGURE 9A DISTRIBUTION DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES PAR MOIS (2013-2015) 103
FIGURE 9B DISTRIBUTION DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES PAR JOURNÉE 103
FIGURE 10 DISTRIBUTION DES HEURES D'ABSENCES POUR L'ANNÉE 2015 104
FIGURE 11 HEURES SUPPLÉMENTAIRES PAR POLICIER POUR 2013-2014-2015 105
FIGURE 12 TEMPS SUPPLÉMENTAIRE PAR CATÉGORIES 106

1. VUE D'ENSEMBLE

Les ressources humaines constituent l'actif le plus important pour la ville. Au cours de l'année 2015, 1 506 employés ont reçu une rémunération totalisant 87 millions de dollars. Ce montant représente en moyenne 43 % des charges de fonctionnement de la ville (excluant la dépense d'amortissement des immobilisations).

La présence au travail et l'implication du personnel permettent à la ville d'offrir des services de qualité aux citoyens. Pour favoriser une présence au travail, la ville doit s'assurer de gérer efficacement les situations qui engendrent une absence de son personnel. Ces absences résultent souvent d'avantages accordés par la ville à ses employés et sont prévus dans les conventions collectives et les ententes de travail. Parmi

ceux-ci, il y a les vacances annuelles, les congés sociaux et les jours fériés. Par ailleurs, d'autres situations peuvent aussi amener le personnel à s'absenter, c'est le cas notamment lorsque des employés sont absents pour des raisons médicales ou ont eu des accidents conduisant à des invalidités de courte ou longue durée. En outre, certains employés participent à des activités syndicales ou bénéficient de congés sans solde.

La ville a conclu cinq conventions collectives avec les différents groupes d'employés et deux ententes de travail avec son personnel cadre et cadre supérieur. La convention collective des pompiers est échue depuis le 31 décembre 2013 et d'autres conventions collectives viennent à échéance au cours des années 2015, 2016 et 2017.

La ville investit annuellement des sommes considérables pour couvrir les couts de la main-d'œuvre. Le tableau 1 ci-dessous présente la dépense en salaires[3] et avantages sociaux par catégories de personnels ainsi que le nombre équivalent d'effectifs-personnes par année (EPA)[4].

TABLEAU 1 COUT DES SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX ET NOMBRE D'EFFECTIFS (ÉTC) PAR CATÉGORIES DE PERSONNELS[5]

	2012	(EPA)	2013	(EPA)	2014	(EPA)	2015	(EPA)
Rémunération	$	Nombre d'effectifs	$	Nombre d'effectifs	$	Nombre d'effectifs	$	Nombre d'effectifs
Cadres	15 432 436 $	166	16 510 220 $	172	17 430 299 $	178	18 545 915 $	180
Professionnels	582 787 $	11	728 983 $	14	758 646 $	14	779 225 $	14
Cols blancs	16 055 767 $	336	16 411 347 $	339	16 556 983 $	338	17 116 893 $	332
Cols bleus	14 238 424 $	266	14 327 624 $	259	14 007 970 $	248	12 659 452 $	209
Policiers	16 040 534 $	172	16 916 063 $	175	16 980 841 $	173	16 855 713 $	170
Pompiers	4 376 783 $	72	4 668 757 $	73	4 996 436 $	74	5 785 325 $	77
Sous-total	66 726 731 $	1 023	69 562 994 $	1 032	70 731 175 $	1 025	71 742 523 $	982
Charges sociales[6]	15 431 428 $		17 008 639 $		17 087 678 $		15 494 662 $	
Total Main-d'œuvre employés	82 158 159 $	1 023	86 571 633 $	1 032	87 818 853 $	1 025	87 237 185 $	982

En raison de la nécessité de remplacer les absences pour certaines catégories de personnels ou pour combler des besoins, la ville a eu recours à du personnel rémunéré en heures supplémentaires. Les heures supplémentaires s'effectuent principalement dans les unités administratives de la Direction de la sécurité publique et de la Direction des travaux

[3] La rémunération comprend le salaire versé pour tenir compte des heures régulières travaillées et des heures supplémentaires effectuées par les employés réguliers et temporaires, de même que les diverses primes. Différentes absences rémunérées sont également incluses dans la rémunération que ce soit les congés sociaux, les jours fériés, les vacances, les absences liées à la maladie ou aux accidents de travail.

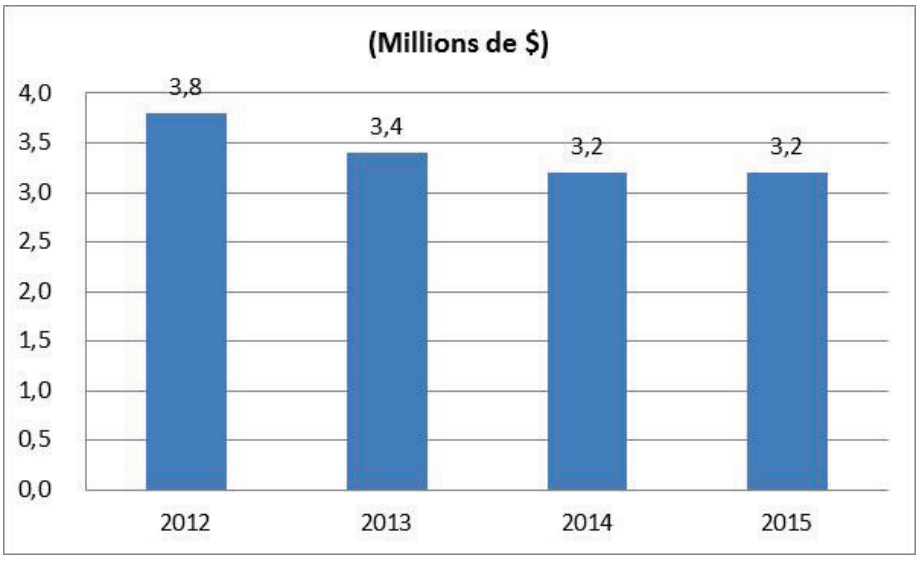
[4] Le nombre d'effectifs-personnes par année correspond au nombre d'employés permanents et surnuméraires convertis en employés à temps plein communément appelé équivalent temps complet (ÉTC).

[5] Données extraites des rapports financiers 2012-2013-2014-2015

[6] Les charges sociales incluent les ajustements liés aux régimes de retraite.

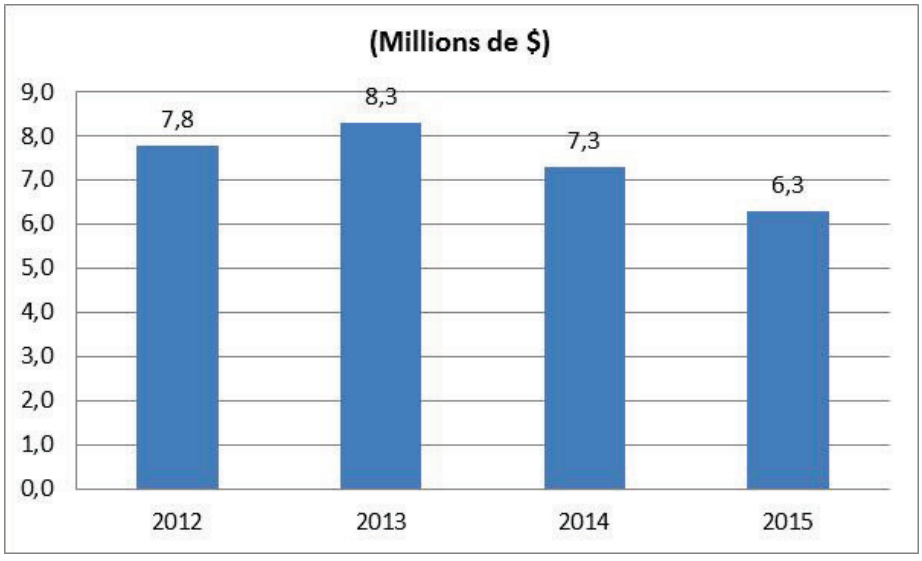
publics. La figure 1 présente l'évolution des couts de la rémunération effectuée en heures supplémentaires pour l'ensemble des employés de la ville pour les années 2012 à 2015.

FIGURE 1 ÉVOLUTION DES COUTS DE LA RÉMUNÉRATION EFFECTUÉE EN HEURES SUPPLÉMENTAIRES



Également, la ville recourt à des employés temporaires pour combler des besoins qui peuvent être de nature ponctuelle ou sur une base plus régulière. La dépense reliée au paiement des salaires des employés temporaires est présentée dans la figure 2.

FIGURE 2 SALAIRE DES EMPLOYÉS TEMPORAIRES[7]



[7] Excluant les avantages sociaux

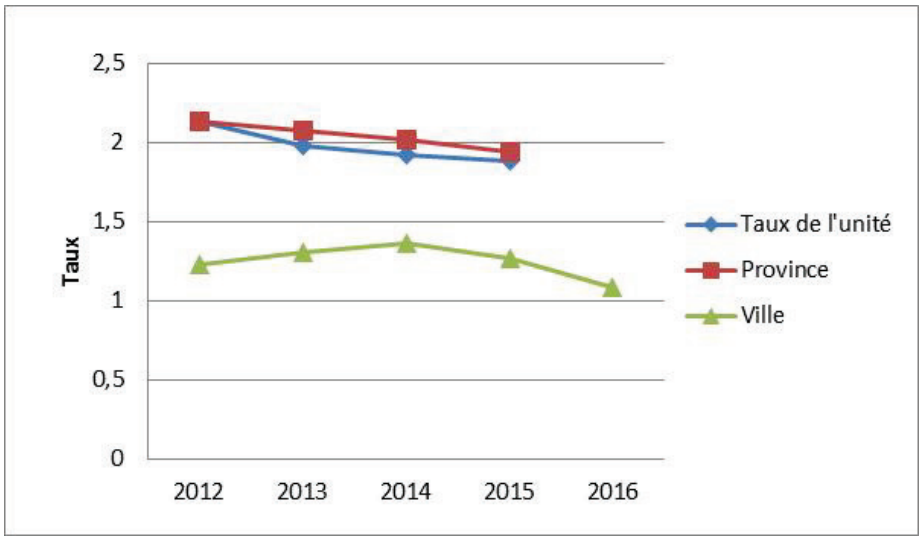
1.1 COUTS ET ENVERGURE DES ABSENCES

Santé et sécurité au travail

La santé et la sécurité au travail constituent des enjeux majeurs de la gestion des ressources humaines. Les couts liés à la cotisation pour la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST) se sont élevés en 2015 à 430 918 $.

La figure 3 présente le taux de cotisation à la CSST applicable à l'ensemble des salaires assurables des employés de la ville en comparaison au taux de l'unité de classification[8].

FIGURE 3 TAUX DE CSST



Le niveau favorable du taux de cotisation à la CSST pour la ville est le reflet de la baisse enregistrée du nombre de jours perdus à la ville suite à des accidents de travail et de la gravité de ceux-ci.

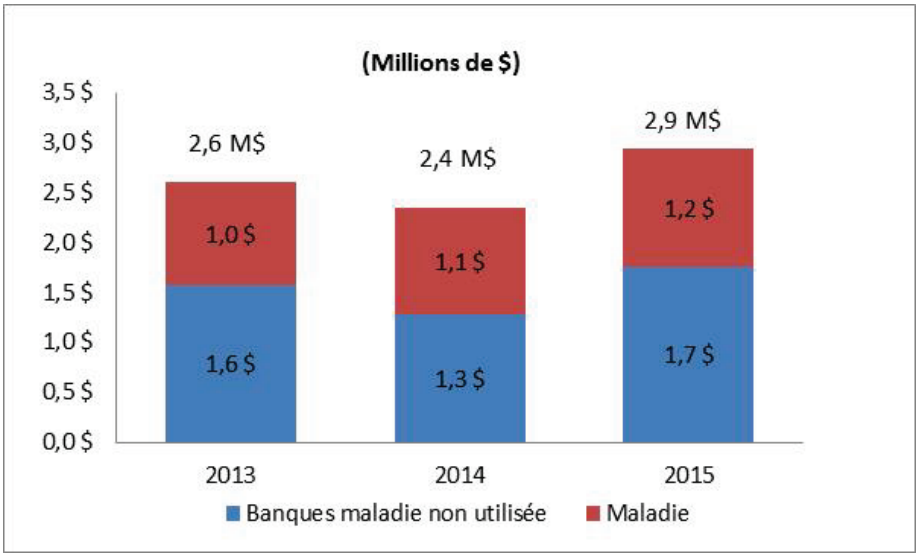
Maladie

Les conventions collectives prévoient une banque de journées de maladie pour les employés. À la fin de l'année, les journées non prises peuvent, selon les groupes d'employés, être reportées, converties en congés d'utilité ou être payées. Le cout des journées de maladie accumulées dans les banques et payées aux employés en fin d'année ainsi que le salaire payé aux employés absents en raison de maladie au cours de l'année sont présentés dans la figure 4[9]. Il est à noter que si le nombre de jours de maladie pris par un employé au cours d'une année est plus élevé que le nombre de jours de maladie permis, cet employé pourrait ne pas être rémunéré ou recevoir une rémunération prévue en vertu des contrats d'assurance salaire.

[8] Unité de classification : Services de l'administration municipale ou d'une bande indienne

[9] Cette figure exclut les absences pour maladie payées en vertu des régimes collectifs d'assurance maladie et exclut également les journées converties en congé d'utilité.

FIGURE 4 COUT DES CONGÉS DE MALADIE



1.2 POLITIQUES DE GESTION, RÔLES ET RESPONSABILITÉS

La ville a adopté, en avril 2009, une *Politique de gestion de la présence au travail* afin de se doter d'outils pour encadrer les dispositions relatives à la gestion des absences prévues par les différentes conventions collectives et ententes de travail.

Les objectifs de cette politique sont, entre autres, d'uniformiser la gestion de l'absentéisme, de favoriser la présence au travail des employés et d'assurer des effectifs adéquats pour que la ville soit en mesure de remplir sa mission envers les citoyens.

Un grand principe énoncé par la politique est que lorsqu'un employé est absent, la ville doit pouvoir évaluer si l'absence est justifiée ou non. Pour ce faire, elle doit être en mesure de connaitre la nature de la justification de l'absence. Pour cette raison, le motif « pour raisons personnelles » n'est pas acceptable pour justifier une absence.

La politique indique que si le taux d'absentéisme d'un employé est anormalement élevé ou si la ville a un motif sérieux de considérer que plusieurs absences de l'employé sont injustifiées ou sans motif valable ou qu'elles correspondent à une pratique non désirée, l'employé sera placé dans le programme de contrôle des absences que l'on appelle « le programme de suivi de l'absentéisme ».

La *Politique de gestion de la présence au travail* précise les différentes responsabilités en regard de la présence au travail, lesquelles concernent les employés, les gestionnaires et le directeur des ressources humaines.

Parmi les rôles attribués aux employés, ils doivent présenter un taux d'absentéisme acceptable et ne doivent pas s'absenter sous de faux motifs. Les gestionnaires quant à eux doivent appliquer uniformément les dispositions relatives à la présence au travail et signaler les cas anormaux d'absentéisme. Le directeur des ressources humaines a, pour sa part, la responsabilité de l'application et du maintien de la politique et du programme d'absentéisme.

Le volet santé et sécurité au travail est encadré par la *Politique de santé et sécurité au travail*, adoptée en octobre 2007. Les rôles et responsabilités des employés, gestionnaires et de la Direction des ressources humaines y sont décrits.

Les employés doivent, entre autres, prendre connaissance des programmes qui encadrent le secteur, participer à l'identification et à l'élimination des risques, respecter la règlementation en vigueur, ne pas mettre en danger la sécurité et la santé d'autres personnes et collaborer avec tous les intervenants du domaine.

Quant à eux, les gestionnaires doivent entre autres :

- s'assurer que les employés connaissent et respectent les règles de sécurité et utilisent de façon sécuritaire les équipements;
- identifient et corrigent les risques du milieu de travail en utilisant les différents mécanismes à leur disposition;
- procèdent aux enquêtes et analyses d'accident;
- collaborent avec les différents intervenants dont la Direction des ressources humaines.

Les gestionnaires des différentes directions ont la responsabilité de s'assurer que les heures de travail ou d'absences ainsi que les primes reliées au travail sont enregistrées correctement dans le système SOFE qui est utilisé pour produire les paies des employés et qu'elles sont le reflet des conventions collectives.

La Direction générale doit pour sa part superviser les gestionnaires dans l'exercice de leurs responsabilités, informer le conseil municipal de l'état de réalisation des programmes et plans d'action, étudier les recommandations et superviser la mise en œuvre des programmes.

S'ajoutent, sous la gouverne de la Direction des ressources humaines, trois autres politiques qui concernent, entre autres, la formation et le développement professionnel, la dotation ainsi que l'accueil et l'intégration.

1.3 SYSTÈME D'INFORMATION ET DOSSIERS DES EMPLOYÉS

Les différents codes d'activités et de travail, de même que les codes d'absences, sont définis dans le système SOFE. Ces codes permettent, entre autres, de distinguer les heures liées au travail régulier, supplémentaire ou en surplus, de même que les activités de formation, de remplacement, de garde et autres. Le système permet de calculer la

rémunération des employés en fonction des différents taux et des primes applicables et effectue la gestion des banques d'heures.

En outre, le système permet d'identifier les différentes absences telles les vacances, maladies, maladies sans solde, maladies long terme, accidents du travail, congés d'utilité, jours fériés, congés sociaux, libérations syndicales, congés sans solde, etc.

Le système SOFE comprend également le fichier maitre des employés qui inclut les informations personnelles des employés, les informations relatives aux dates d'emploi, les années d'ancienneté, les taux horaires des employés et toutes autres informations nécessaires à la gestion des paies et avantages sociaux. La Direction des ressources humaines a la responsabilité du maintien de ces informations et d'assurer leur confidentialité.

La Direction des finances a la responsabilité de produire les paies des employés à partir des informations provenant du système SOFE.

2. MANDAT 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 la gestion de la présence au travail à la Ville de Trois-Rivières. Ce mandat a été réalisé conformément aux normes relatives aux missions de certification émises par les Comptables professionnels agréés du Canada.

Les objectifs de vérification poursuivis dans le cadre de ce mandat visaient à déterminer si l'administration municipale s'était dotée d'orientations et d'objectifs permettant de réduire les absences des employés et les couts reliés aux absences, et si la Direction des ressources humaines avait mis en place les moyens permettant de suivre et de contrôler l'atteinte des résultats.

Ils visaient également à vérifier si la Direction de la sécurité publique (police) disposait de ressources humaines en nombre adéquat et avait mis en place des mécanismes pour minimiser le cout des absences.

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 exposés à l'annexe 1.

Mes travaux visaient principalement les activités effectuées entre le 1er janvier 2013 et le 31 décembre 2015, cependant certains de mes commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Mes travaux ont pris fin en mai 2016.

3. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

L'encadrement au regard de la gestion de la présence au travail est donné principalement par la *Politique de gestion de la présence au travail* adoptée en 2009 par le conseil municipal. Toutefois, cette politique devrait être complétée par des guides de gestion qui préciseraient les responsabilités des divers intervenants et les processus de gestion. Ceci favoriserait le suivi des absences et l'identification des comportements à corriger et permettrait un meilleur contrôle des couts reliés aux absences par le suivi d'indicateurs de gestion et la mise en place de tableaux de bord.

L'administration municipale n'a pas identifié d'objectifs, sous forme de taux d'absentéisme à atteindre, pour les différentes catégories de personnels et catégories d'absences et ne les a pas adressés aux différentes directions. Elle se prive d'une occasion de mobiliser les gestionnaires vers l'atteinte de meilleurs résultats.

La dépense en heures supplémentaires pour les policiers s'est élevée à 4,6 M$ pour les années 2013, 2014 et 2015, et a représenté 15 % des gains réguliers lesquels sont de 30,7 M$. Ainsi, pour assurer le maintien de l'effectif minimum[10], le nombre de policiers temporaires n'est pas suffisant, car la direction doit recourir dans une proportion importante à des effectifs qui travaillent en surtemps. Ceci en raison du fait que la Direction de la sécurité publique (police) doit composer avec une multitude d'absences qui sont pourtant en majorité prévisibles, car elles résultent des congés permis par la convention collective des policiers.

Or, la Direction de la sécurité publique (police) n'a pas l'assurance que le recours aux heures supplémentaires pour maintenir l'effectif minimum est la solution la plus économique. En effet, elle n'a pas procédé à des analyses comparatives pour évaluer les couts engendrés par le recours aux heures supplémentaires par rapport aux couts de l'ajout d'effectifs temporaires lesquels lui permettraient de réduire les heures supplémentaires.

3.1 ENCADREMENT PAR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

En matière de gestion de la présence au travail, la Direction des ressources humaines joue un rôle déterminant. Elle est responsable de la mise en place d'un encadrement qui permet de communiquer les orientations de la Direction générale à l'égard de la présence au travail, de définir les rôles et les responsabilités ainsi que les modalités de gestion qui s'appliquent et de s'assurer de leur respect par les gestionnaires. Elle doit aussi mettre en place un ensemble de mesures favorisant la présence au travail et disposer d'informations de gestion portant sur la fréquence et la durée des absences ainsi que leurs couts.

[10] Pour être conforme aux exigences de la Loi sur la police, la Direction de la sécurité publique (police) doit maintenir en tout temps un nombre d'effectifs policiers minimum de 157 policiers lequel est déterminé en prenant en compte, entre autres, les besoins de sécurité de la ville.

3.1.1 POLITIQUE, GUIDES DE GESTION ET CODE D'ÉTHIQUE

L'encadrement au regard de la gestion de la présence au travail est donné principalement par la *Politique de gestion de la présence au travail* adoptée en 2009 par le conseil municipal. La politique énonce les objectifs poursuivis et décrit les rôles et responsabilités des employés, des gestionnaires ainsi que de la Direction des ressources humaines. Elle décrit également la notion d'absence fautive et elle comprend un « Programme de suivi de l'absentéisme » qui précise les mesures à mettre en place et le suivi à effectuer lorsqu'un employé présente des comportements d'absences à corriger.

Bien que le contenu de la politique traite de plusieurs aspects de la gestion de la présence au travail, j'ai constaté certaines lacunes. Par exemple, afin de préciser les rôles et responsabilités des divers intervenants ainsi que le processus de gestion des absences et les procédures qui s'appliquent, la politique devrait être complétée par des guides de gestion. Ceci favoriserait l'application uniforme par les gestionnaires des règles relatives à la gestion de la présence au travail et le développement d'outils de gestion permettant de suivre et de contrôler les absences et les couts. Aussi, cela assurerait une reddition de comptes de la part des directions sur l'application et le respect de la politique et des règles en vigueur.

J'ai constaté que la Direction des ressources humaines, qui est responsable de l'application de la politique, n'évalue pas dans quelle mesure la politique est respectée. D'autre part, un suivi plus serré lui permettrait d'ajuster le soutien qu'elle offre aux gestionnaires ainsi que la formation et les outils de travail nécessaires aux gestionnaires pour mieux les soutenir dans l'exercice de leurs rôles et responsabilités.

J'ai constaté que la ville a adopté un *Code d'éthique et de déontologie des employés municipaux trifluviens* en 2012 lequel encourage les employés à adopter des comportements et des attitudes intègres et honnêtes. Le code d'éthique a fait l'objet d'une présentation à l'ensemble des employés de la ville. Il est aussi disponible, via l'intranet de la ville, à l'ensemble des intervenants.

3.1.2 DÉTERMINATION ET SUIVI DES OBJECTIFS

Les absences entrainent des couts et ont des impacts sur la productivité; c'est pourquoi elles doivent faire l'objet d'un suivi par l'administration municipale. Une bonne pratique de gestion pour une ville consiste à se doter d'objectifs portant sur la présence au travail et exprimés sous forme d'un taux d'absentéisme. Afin qu'il soit utile à la gestion, ce taux d'absentéisme doit être adressé aux principales directions et être élaboré en collaboration avec les gestionnaires. La politique doit prévoir également la façon dont les objectifs seront suivis et contrôler à quelle fréquence.

Le taux d'absentéisme est un indicateur reconnu pour suivre la présence au travail. Il se calcule en considérant les heures d'absences des employés sur les heures totales où

l'employé doit être présent au travail. Ces heures excluent les heures de congés autorisés tels les vacances et les congés sociaux.

J'ai constaté que l'administration municipale n'a pas identifié d'objectifs, sous forme de taux d'absentéisme à atteindre, pour les différentes catégories de personnels et catégories d'absences et ne les a pas adressés aux différentes directions.

Toutefois, la Direction des ressources humaines, dans son rapport annuel d'activités pour l'année 2013, présente le taux d'absentéisme pour l'ensemble des secteurs de la ville. On constate que pour l'année 2011 le taux d'absentéisme se situe en moyenne à 3,2 % alors qu'il est de 2,7 % pour les années 2012 et 2013. Ce taux d'absentéisme représente une moyenne de l'ensemble des secteurs. Il serait opportun d'identifier les secteurs où les absences sont les plus nombreuses et d'élaborer des plans d'action afin de les diminuer. Dans son rapport annuel d'activités 2014, la Direction des ressources humaines ne présente pas de données portant sur le taux d'absentéisme.

Par ailleurs, pour certains secteurs d'activités, les absences ont des impacts sur la dépense en heures supplémentaires en raison de la nécessité de remplacer les effectifs absents. C'est le cas notamment pour la Direction de la sécurité incendie et de la sécurité civile, la Direction de la police et la Direction des travaux publics. Or, j'ai constaté qu'il n'y a pas d'objectifs permettant de limiter les couts des absences et les impacts sur la productivité. De tels objectifs permettraient de suivre et de contrôler le recours aux heures supplémentaires ainsi que le taux d'utilisation de surplus d'effectifs, de même que la baisse de productivité engendrée par les absences.

La réalisation de ces objectifs devrait être supportée par des plans d'action. Un suivi sur une base régulière, à l'aide d'outils tels des tableaux de bord, constitue de bonnes pratiques de gestion à adopter.

L'absence d'indicateurs et de suivis ne permet pas de mobiliser les gestionnaires et de reconnaitre les meilleures pratiques ou du moins celles qui, en raison d'une gestion proactive, permettent de limiter ou de réduire les absences.

J'ai constaté toutefois qu'il y a certaines données d'absences qui sont identifiées annuellement. Ainsi, chaque année, lors de la préparation du budget, la Direction des finances identifie, en fonction des informations disponibles, un nombre moyen de jours d'absences pour les différentes catégories d'employés : cadres, cols bleus, cols blancs, pompiers et policiers. Cette information est communiquée à la Direction générale lors de la préparation du budget annuel. Toutefois, ces données sont de portée trop générale. Elles ne sont pas analysées pour déterminer les améliorations qui devraient être apportées et ne sont pas utilisées pour identifier des objectifs à atteindre par catégories d'absences, de personnels et par directions.

Programme de suivi de l'absentéisme

J'ai constaté que depuis la mise en place du programme en 2009, 17 employés ont été inscrits au programme d'absentéisme. De ce nombre, trois ont fait l'objet de mesures disciplinaires et des mesures administratives impliquant un suivi des absences sont en cours pour 7 employés.

Je n'ai pas été en mesure de juger si ce nombre est justifié compte tenu des taux d'absentéisme et des comportements d'absences des employés. En effet, ces informations ne sont pas cumulées de façon régulière. Toutefois, le nombre d'employés touchés par ces mesures m'apparait peu élevé compte tenu du nombre d'employés à la ville et de la période concernée, soit environ 7 années.

3.1.3 ÉVALUATION DES MESURES MISES EN PLACE POUR DIMINUER LES ABSENCES

La Direction des ressources humaines a mis en place différentes mesures pour favoriser la présence au travail. Certaines d'entre elles proposent des incitatifs financiers aux employés afin d'encourager l'assiduité et de diminuer l'absentéisme.

C'est le cas des journées maladie non prises qui peuvent, dans certains cas, être compensées ou converties, jusqu'à une limite établie à l'avance, en congés d'utilité. Tel qu'illustré à la figure 4 de la page 87, pour l'ensemble des employés de la ville, la somme versée, pour compenser les banques de maladie non utilisées s'est élevée à 4,6 M$ pour les années 2013, 2014 et 2015. Quant aux sommes versées pour des journées de maladie occasionnelle, où un employé, tout en étant absent en raison de maladie, reçoit une rémunération, elles se sont élevées à 3,3 M$.

Étant donné le cout de ces mesures, il est important que des analyses soient effectuées pour évaluer les retombées attendues sur la présence au travail et d'évaluer si le cout des mesures est justifié compte tenu des incitatifs qu'elles représentent. Ces évaluations seraient utiles si les ententes devaient éventuellement être modifiées. Or, je n'ai pas eu l'assurance que de telles analyses étaient effectuées.

J'ai constaté de bonnes pratiques. Ainsi, des mesures de nature préventive ont été mises en place dans le but de favoriser la santé physique et psychologique des employés. Un programme d'aide permet aux employés d'avoir accès à un éventail d'intervenants, principalement des psychologues et des travailleurs sociaux, lorsqu'ils font face à des difficultés d'ordre psychologique, conjugal, familial, personnel, professionnel ou émotionnel. Bien que cette mesure soit reconnue comme favorisant l'amélioration de la santé des employés, j'ai constaté qu'au cours des années 2014 et 2015 seulement 111 et 113 employés se sont prévalus de cette mesure.

Finalement, j'ai constaté que la ville encourage occasionnellement et de façon limitée, pour certains évènements particuliers, la pratique en groupe d'activités physiques en finançant une partie des frais d'inscription des employés à certaines activités sportives.

3.1.4 SOUTIEN AUX GESTIONNAIRES

La Direction des ressources humaines doit offrir un soutien aux gestionnaires. Ainsi, elle doit rendre disponibles des informations de gestion et des outils pour faciliter l'identification et le suivi des absences du personnel.

J'ai constaté que la politique portant sur la gestion de la présence au travail bien qu'elle mentionne que « l'employeur considère que le taux d'absentéisme de l'employé est anormalement élevé lorsqu'il dépasse la moyenne de celui de son groupe d'appartenance de façon significative » aucune statistique n'est compilée et analysée par la Direction des ressources humaines pour guider les gestionnaires dans l'analyse des absences des employés. Par exemple, des données portant sur les groupes d'appartenance devraient être produites et communiquées aux gestionnaires de façon régulière pour les guider dans l'analyse des absences de leurs employés. En outre, la Direction des ressources humaines devrait analyser les données, dégager des tendances à ce sujet et produire à la Direction générale des informations portant sur les absences.

Aussi, les gestionnaires doivent exploiter les données du système et générer la production de rapports. En effet, le système SOFE permet la production de données sur les absences par groupe d'appartenance et par directions. Or, mes travaux m'ont permis de constater que peu de rapports sont produits à cet effet. Les gestionnaires se privent d'informations de gestion leur permettant d'effectuer une gestion de la présence au travail et d'identifier rapidement les employés dont les habitudes d'absences requièrent un suivi. J'ai constaté également qu'il n'y a pas eu de formations offertes aux gestionnaires pour leur permettre de produire des informations de gestion.

Recommandation 2016-01 :
Je recommande à la Direction générale de communiquer des objectifs sur la présence au travail sous forme d'un taux d'absentéisme ainsi que sur la réduction du cout des absences, entre autres, les heures supplémentaires et de convenir avec la Direction des ressources humaines de l'instauration d'un mécanisme de suivi et de contrôle qui prend en compte le suivi d'indicateurs par des tableaux de bord par directions et par secteurs d'activités.
Commentaires de la direction : Votre rapport met en lumière les efforts déployés dans notre organisation au cours des dernières années, soit la diminution du nombre d'effectifs (passant de 1 023 en 2012 à 982 en 2015), la réduction de la rémunération supplémentaire (passant de 3,8 M en 2012 à 3,2 M en 2015) ainsi que la diminution de la rémunération des employés temporaires (passant de 7,8 M en 2012 à 6,3 M en 2015). À chaque année, nous demandons à nos gestionnaires, lors de la préparation budgétaire, de requestionner la pertinence de l'utilisation des temporaires et des heures supplémentaires, manifestement ces efforts ont porté fruit.

Dans cette optique, et toujours soucieux de s'améliorer, nous fournissons mensuellement à nos directeurs, depuis octobre 2015, un rapport sur le temps supplémentaire effectué et sur l'utilisation de personnel temporaire. Ce rapport permet au directeur de voir le portrait global des dépenses de cette nature par rapport au budget et au pourcentage d'utilisation. De plus, les listes nominatives de tous les employés ayant fait du temps supplémentaire et des employés temporaires sont fournies.

Finalement, nous explorerons et exploiterons mieux les possibilités de notre logiciel de paie-RH afin de cibler des indicateurs significatifs, tels les taux d'absentéisme par direction et par catégorie d'employés. Nous en élaborerons des tableaux de bord pour mieux guider nos gestionnaires. Nous établirons les cibles attendues. Cela nous donnera une tribune pour former nos gestionnaires à l'application uniforme des différentes conventions, aux coûts directs et indirects reliés à l'absentéisme (temps supplémentaire, remplacement, etc.) ainsi qu'aux moyens favorisant une meilleure présence au travail.

Recommandation 2016- :

Je recommande à la Direction des ressources humaines :

- *(2) de s'assurer que la politique de gestion de la présence au travail soit complétée par des guides de gestion précisant les rôles et les responsabilités ainsi que le processus et les procédures se rapportant à la gestion des absences par les différentes directions de la ville;*
- *(3) de développer des outils de gestion pour permettre l'identification et le suivi des informations de gestion portant sur les absences, leur cout, entre autres, le recours au surtemps et de s'assurer, par l'élaboration de tableaux de bord, de permettre un suivi par les gestionnaires;*
- *(4) de s'assurer d'obtenir une reddition de comptes de la part des directions de la ville sur le respect de la politique de gestion de la présence au travail;*
- *(5) d'évaluer, au moment opportun, les retombées attendues des mesures mises en place pour favoriser la présence au travail;*
- *(6) de mettre en place un suivi des objectifs et de produire une reddition de comptes à la Direction générale sur les résultats atteints en termes d'absentéisme et de couts des absences incluant les heures supplémentaires.*

Commentaires de la direction :

Suite aux différentes rencontres de travail liées à cette vérification, suite à notre rencontre d'explication du présent rapport et suite à la lecture du présent document, je suis en accord avec vos recommandations et je pense que le tout permettra à notre organisation d'améliorer ses processus de contrôle et suivi. La Direction des ressources humaines assurera une implantation et un suivi des recommandations soulevées. Le tout s'intègrera dans les objectifs 2017 de ma Direction. Je viserai le 2e quart de 2017 pour les recommandations 2 et 3, le dernier quart de 2017 pour les recommandations 4 et 6. Quant à la 5e recommandation, davantage de temps sera requis afin de mesurer les résultats alors, c'est davantage en 2018 que le tout s'effectuera.

3.2 OPTIMISATION DU COUT DE LA MAIN-D'ŒUVRE À LA DIRECTION DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE (POLICE)

La Direction de la sécurité publique (police) concourt au maintien de la paix, de l'ordre et de la sécurité publique. Les opérations policières regroupent, entre autres, les divisions de la surveillance du territoire, de la sécurité des milieux, des enquêtes et du soutien opérationnel. L'organigramme de la Direction de la police est présenté à l'annexe 2.

Pour être conforme aux exigences de la *Loi sur la police*, la direction doit maintenir en tout temps un nombre d'effectifs policiers minimum lequel est déterminé en prenant en compte, entre autres, les besoins de sécurité de la ville. Le nombre d'effectifs policiers a été autorisé par le ministère de la Sécurité publique lors de la présentation du plan d'organisation des services en 2009 et a été établi à 157 policiers.

La Direction de la sécurité publique (police) regroupe, en 2015, environ 197 policiers dont la majorité est affectée à la division surveillance du territoire. Le nombre d'effectifs dont dispose la Direction de la sécurité publique (police) est plus élevé que le niveau d'effectifs minimum requis. Par ailleurs, certains postes sont dédiés à des projets spéciaux alors que d'autres sont requis en respect de partenariats conclus avec d'autres corps policiers.

Les policiers réguliers sont au nombre de 157 en 2015. S'ajoutent à ce nombre, 40 policiers temporaires dont 15 ont le statut d'auxiliaires. La convention collective des policiers limite à 15 le nombre de policiers auxiliaires dont la ville peut disposer. Les policiers temporaires qui ont le plus d'ancienneté acquièrent le statut d'auxiliaires. Ils sont utilisés à temps complet et sont intégrés de façon régulière aux équipes de patrouilleurs qui assurent la surveillance du territoire. Quant à la division des enquêtes, elle compte environ 30 employés dont 20 sont des policiers enquêteurs.

Les policiers temporaires sont utilisés pour remplacer les policiers réguliers et auxiliaires qui ne peuvent s'acquitter de leurs occupations régulières suite aux différentes affectations. Ils peuvent aussi pallier le surcroit de travail sous certaines conditions énoncées par la convention collective. Ils remplacent également les absences de toute nature des policiers réguliers, entre autres, les absences de longue durée.

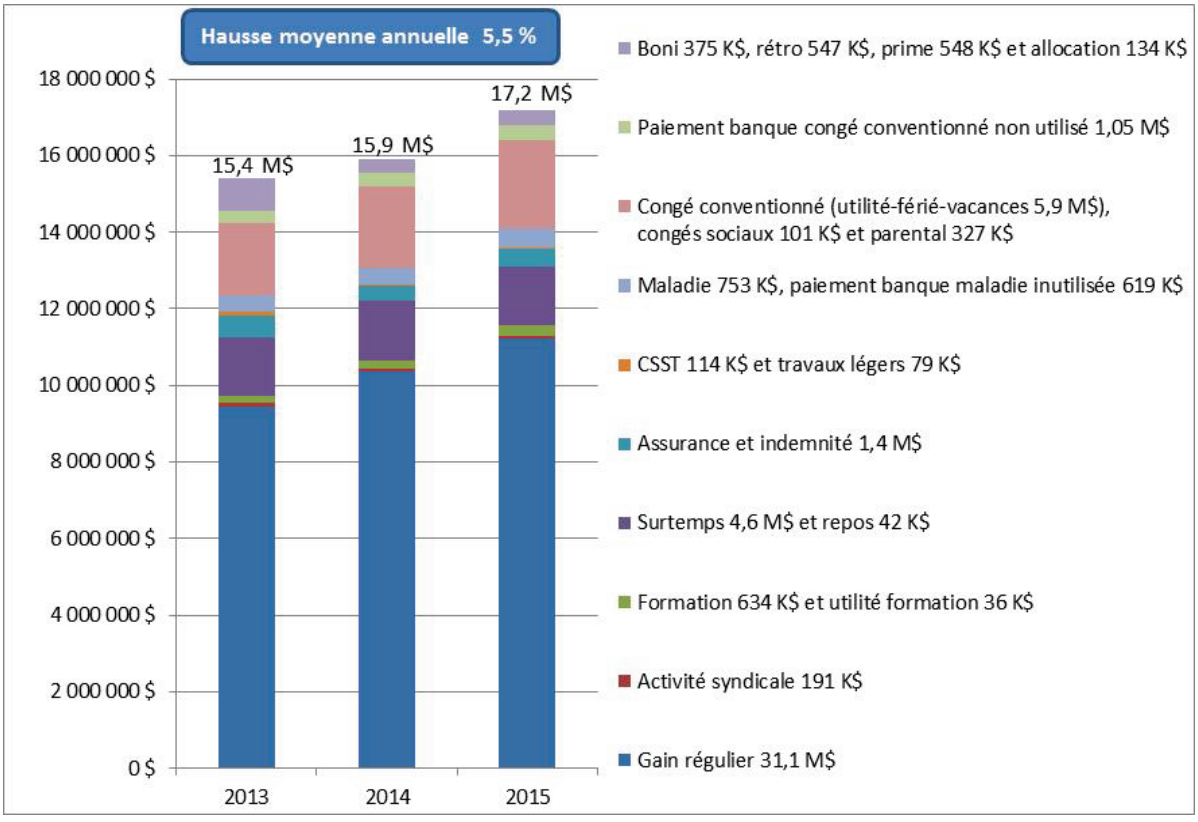
Pour les années 2013 à 2015, la rémunération des policiers, excluant les avantages sociaux et les sommes versées pour tenir compte d'ajustements rétroactifs aux années antérieures, a varié de 15,4 M$ à 17,2 M$ ce qui représente une augmentation annuelle moyenne de 5,5 %.

Le tableau 2 et la figure 5 de la page 97 présentent pour les années 2013, 2014 et 2015 la répartition de la rémunération des employés de la Direction de la sécurité publique (police).

TABLEAU 2 RÉMUNÉRATION DES POLICIERS

	2013	2014	2015	Total
Gain régulier 31,1 M$	9 456 428 $	10 376 552 $	11 233 038 $	31 066 018 $
Surtemps 4,6 M$ et repos 42 k$	1 541 872 $	1 587 547 $	1 528 410 $	4 657 829 $
Formation 634 k$ et utilité formation 36 k$	182 642 $	194 725 $	292 723 $	670 090 $
Congé conventionné (utilité-férié-vacances 5,9 M$), congés sociaux 101 k$ et parental 327 k$	1 884 667 $	2 142 837 $	2 302 220 $	6 329 724 $
Activité syndicale 191 k$	76 745 $	61 715 $	52 743 $	191 203 $
Assurance et indemnité 1,4 M$	564 825 $	376 102 $	443 689 $	1 384 616 $
CSST 114 k$ et travaux légers 79 k$	99 927 $	39 475 $	54 073 $	193 475 $
Maladie 753 k$, paiement banque maladie inutilisée 619 k$	445 722 $	433 181 $	493 297 $	1 372 200 $
Paiement banque congé conventionné non utilisé 1,05 M$	320 006 $	347 035 $	380 655 $	1 047 696 $
Boni 375 k$, rétro 547 k$, prime 548 k$ et allocation 134 k$	838 241 $[11]	363 313 $	403 444 $	1 604 998 $
	15 411 075 $	**15 922 482 $**	**17 184 292 $**	**48 517 849 $**[12]

FIGURE 5 RÉMUNÉRATION DES POLICIERS



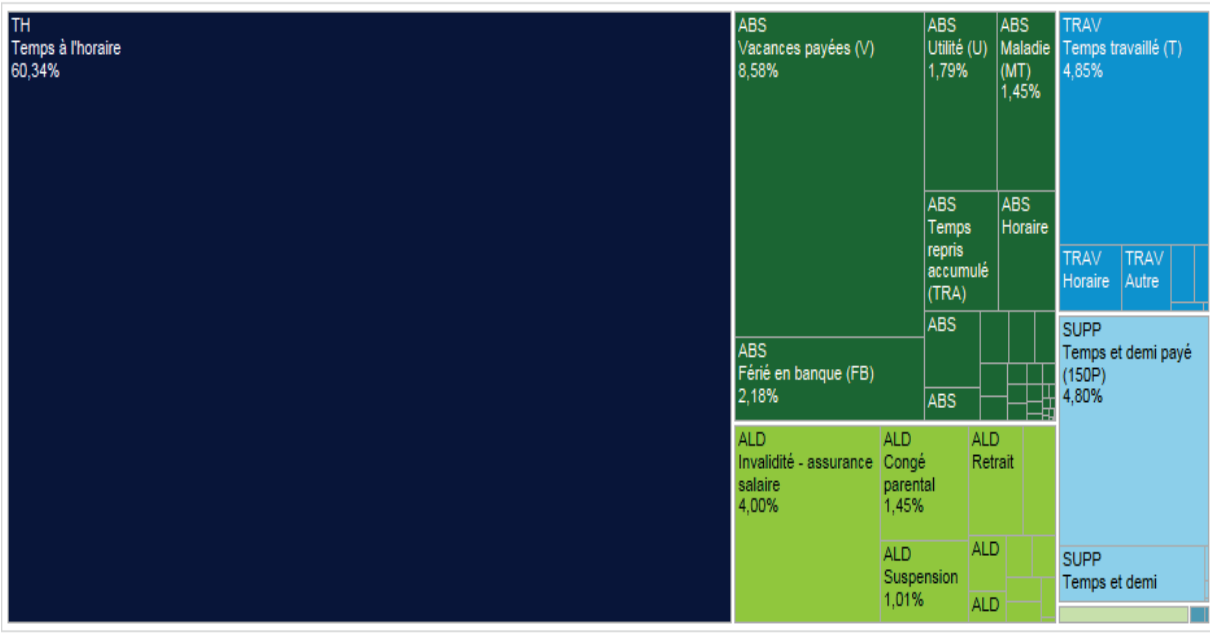
[11] Exclut un montant de 957 873 $ payé en 2013 à titre de paiement rétroactif pour les années 2012 et 2011.
[12] Exclut la rémunération des membres de l'état-major et exclut les remboursements liés aux travaux effectués par l'ERM et « Accès tabac ».

Les congés conventionnés représentent une partie importante des dépenses reliées à la rémunération des policiers. Ils sont constitués principalement des charges reliées aux vacances et dans une moindre mesure aux jours fériés, aux congés sociaux et aux congés en temps repris lesquels correspondent principalement aux heures supplémentaires mises en banque afin d'obtenir des congés[13].

Une part importante des dépenses résulte du temps supplémentaire effectué. La dépense en heures supplémentaires a représenté 15 % des gains réguliers pour ces années et s'est élevée à 4,6 M$. Il y a eu un total de 79 658 heures supplémentaires effectuées au cours de cette période.

Étant donné l'importance des couts reliés aux congés conventionnés et aux absences en raison d'invalidité et de maladie des employés, j'ai voulu vérifier quelle proportion de la rémunération des policiers correspondait à des heures travaillées. Ces données ont été compilées à partir des heures enregistrées dans le système SOFE.

FIGURE 6 RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION DES POLICIERS



Légende

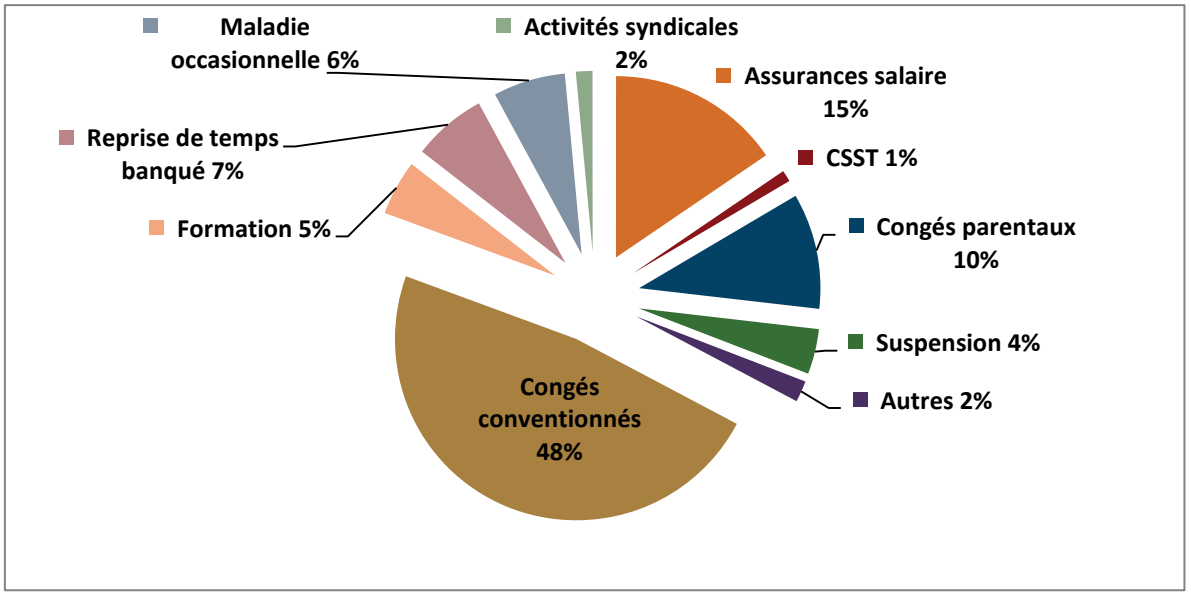
- ABS = Absence
- ABSN = Absence non rémunérée
- ALD = Absence longue durée
- ETUDEPOL = Formation
- SUPP = Supplémentaire
- TH = Temps à l'horaire
- TRAV = Travail

[13] Les policiers ont la possibilité d'accumuler 90 heures effectuées en temps supplémentaire dans une banque d'heures et d'obtenir des congés en temps repris par la suite. À la fin d'une année, un total de 27 heures accumulées dans cette banque peuvent être reportées.

Une analyse des heures enregistrées au système de paie des employés révèle que 67 % des heures totales correspondent à des heures régulières consacrées à des activités de travail. 6 % des heures totales enregistrées correspondent à des heures supplémentaires effectuées (9 % par rapport aux heures de travail). Les heures d'absences des employés représentent 27 % des heures enregistrées dans le système.

La figure 7 présente, pour les années 2013, 2014 et 2015, la répartition des heures d'absences des policiers par catégories.

FIGURE 7 RÉPARTITION DES HEURES D'ABSENCES DES POLICIERS – MOYENNE 2013 À 2015



J'ai constaté que les heures d'absences des policiers sont en grande partie prévisibles. Elles sont attribuables en majorité aux congés conventionnés pour tenir compte principalement des vacances, des jours fériés, des congés d'utilité et des congés sociaux (décès d'un membre de la famille, mariage, naissance, etc.).

Elles peuvent également concerner d'autres congés conventionnés tels les congés parentaux qui représentent 10 % des absences.

Par ailleurs, 15 % des heures d'absences sont attribuables aux invalidités de courte et de longue durée. Elles surviennent de façon imprévisible, mais peuvent faire l'objet d'une planification ultérieurement.

Les heures en absence pour maladie occasionnelle représentent 6 % des heures d'absences. Elles sont de nature imprévisible. En général, ces absences sont d'une durée d'une journée.

Les absences en reprise de temps représentent 7 % des heures d'absences. Elles correspondent principalement aux heures effectuées en heures supplémentaires et mises en banque.

Finalement, les activités de formation inhérente au travail du policier engendrent des absences de leurs occupations régulières dans une proportion de 5 %.

3.2.1 PLANIFICATION DES BESOINS D'EFFECTIFS

Afin d'assurer le respect de l'effectif minimum et de combler les besoins de façon économique, la direction doit disposer d'un nombre d'effectifs qui lui permet de combler les besoins générés par la charge de travail tout en considérant les absences prévisibles et en estimant les absences non prévisibles de son personnel.

J'ai voulu m'assurer que la Direction de la sécurité publique (police) avait effectué des analyses lui permettant de connaitre le nombre optimal de policiers temporaires dont elle doit disposer pour combler les besoins de main-d'œuvre de façon économique et dans quelle proportion l'utilisation d'effectifs policiers en temps supplémentaire comblait des besoins ponctuels et non récurrents.

En effet, l'utilisation de ressources payées en temps supplémentaire pour combler des besoins récurrents s'avère une solution non économique à long terme ceci en raison de la majoration du taux horaire et de la possibilité d'accumuler des heures majorées afin d'obtenir des congés qui génèrent eux aussi du temps supplémentaire en créant des possibilités d'obtenir des congés. Par ailleurs, le temps supplémentaire peut être une source d'improductivité s'il est récurrent en raison des heures de travail exigées par le personnel en supplément des horaires réguliers.

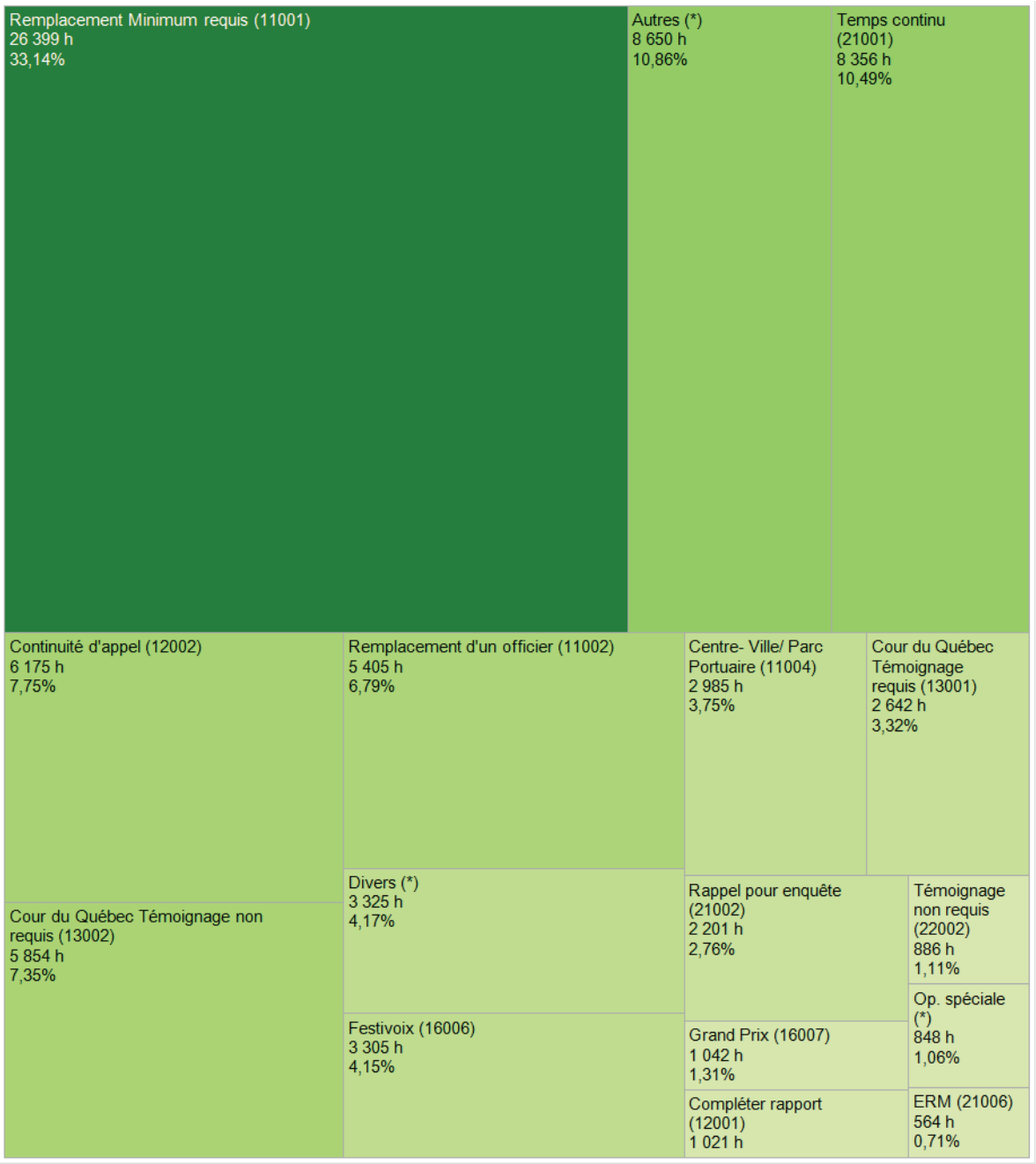
En disposant d'un nombre adéquat de ressources, la direction pourra minimiser les couts de la main-d'œuvre en recourant à du personnel temporaire supplémentaire et en identifiant les conditions pour lesquelles le recours aux heures supplémentaires, malgré la majoration de la rémunération et la possibilité qu'il engendre d'obtenir des congés, s'avère économique.

Heures supplémentaires pour maintenir l'effectif minimum

En raison de l'importance des heures supplémentaires effectuées et des couts qui y sont associés, j'ai analysé les informations de gestion portant sur les heures supplémentaires pour les années 2013, 2014 et 2015.

La figure 8 de la page 101 présente la répartition des heures effectuées en temps supplémentaire par les policiers pour les années 2013, 2014 et 2015.

FIGURE 8 CAUSES DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES



L'analyse des données permet de constater que dans une proportion de 40 % les heures supplémentaires effectuées au cours des années 2013, 2014 et 2015 sont nécessaires en raison de l'obligation de maintenir l'effectif minimum. Pour ces années, cela correspond à une dépense de 1,8 M$ pour un total de 31 804 heures[14].

[14] Somme des codes 11001 et 11002

Ainsi, pour assurer le maintien de l'effectif minimum, le nombre de policiers temporaires n'est pas suffisant, car la direction doit recourir dans une proportion importante à des effectifs qui travaillent en temps supplémentaire. Ceci en raison du fait que la direction doit composer avec une multitude d'absences qui sont pourtant en majorité prévisibles.

En effet, les congés conventionnés doivent être accordés si les conditions énoncées dans la convention collective sont respectées. Par exemple, si les absences dans une équipe de patrouilleurs[15] en raison de congés accordés n'excèdent pas 6 policiers et un officier, la direction ne peut refuser les congés demandés.

Or, la direction n'a pas l'assurance que le recours au temps supplémentaire pour maintenir l'effectif minimum est la solution la plus économique. En effet, elle n'a pas procédé à des analyses comparatives pour évaluer les couts engendrés par le recours au temps supplémentaire par rapport aux couts de l'ajout d'effectifs lesquels lui permettraient de réduire le temps supplémentaire et par le fait même les absences. Selon les informations de la figure 7 de la page 99, les congés en temps repris correspondent à 7 % des heures totales d'absences pour les années 2013, 2014 et 2015.

La direction ne sait pas dans quelle mesure un nombre plus important de policiers temporaires lui aurait permis de combler les besoins de façon plus économique. Elle risque de combler des besoins constants et récurrents de main-d'œuvre avec des effectifs rémunérés en temps supplémentaire ce qui est une solution non économique.

Pour l'année 2015, 15 tests ont été effectués et ils correspondaient à des horaires pour juillet, aout, novembre et décembre. Ils ont couvert 4 équipes de patrouilleurs.

Les résultats des tests ont révélé qu'en moyenne le ratio de congés permis par la convention était accordé, soit 6 agents et un officier en congé en moyenne par équipe de patrouilleurs. Toutefois, des absences imprévisibles dues à des maladies faisaient en sorte que pour l'ensemble des tests, il y avait en moyenne 7,33 employés en absence par équipe. Pour combler ces absences, la direction a cédulé dans ses horaires 4 employés en temps supplémentaire par équipe.

J'ai effectué également 9 autres tests portant sur l'année 2015 qui se sont rapportés à 4 équipes de patrouilleurs. Je voulais examiner la proportion et les impacts des absences de longue durée afin de vérifier de quelle façon les besoins étaient comblés, soit par du personnel temporaire ou par le recours au surtemps.

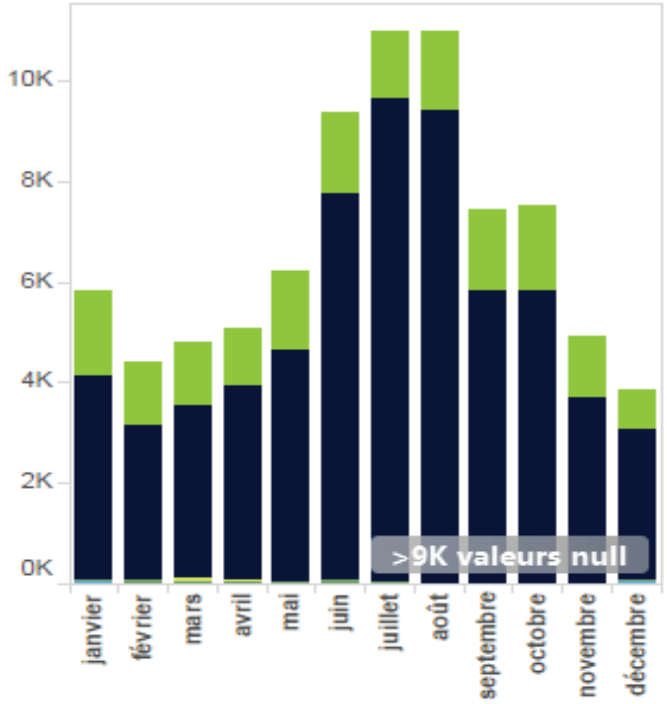
Sur les 9 tests, il y avait en moyenne 5 absences de longue durée par équipe en raison d'accidents du travail, de maladie et de congés conventionnés particulièrement les congés parentaux. De plus, il y avait en moyenne par équipe 1,8 absence due à des affectations sur d'autres postes ou pour activités syndicales.

[15] Les équipes de patrouilleurs sont au nombre de 5 et elles sont constituées d'environ 22 policiers.

Ainsi, les tests effectués ont révélé qu'en tout temps, la direction devait recourir à des effectifs rémunérés en heures supplémentaires dans une proportion de plus du quart des effectifs. Ceci en raison du nombre des absences occasionnées principalement par les congés conventionnés.

J'ai analysé comment se distribuaient dans l'année les heures supplémentaires effectuées au cours des années 2013, 2014 et 2015. Les tableaux suivants présentent cette distribution.

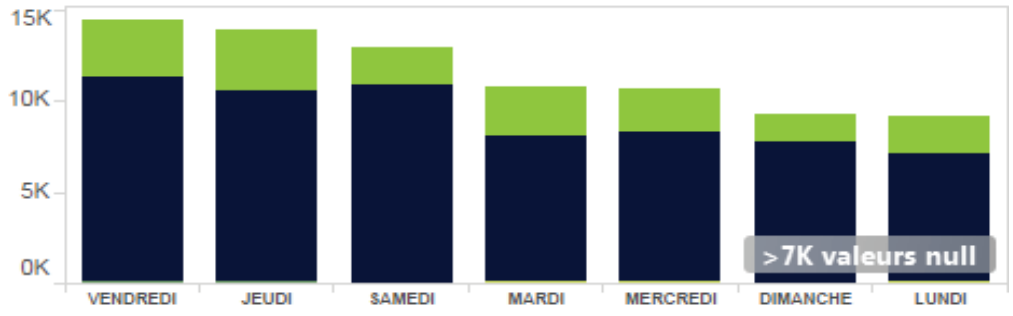
FIGURE 9A DISTRIBUTION DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES PAR MOIS POUR LES ANNÉES 2013-2014-2015



Légende

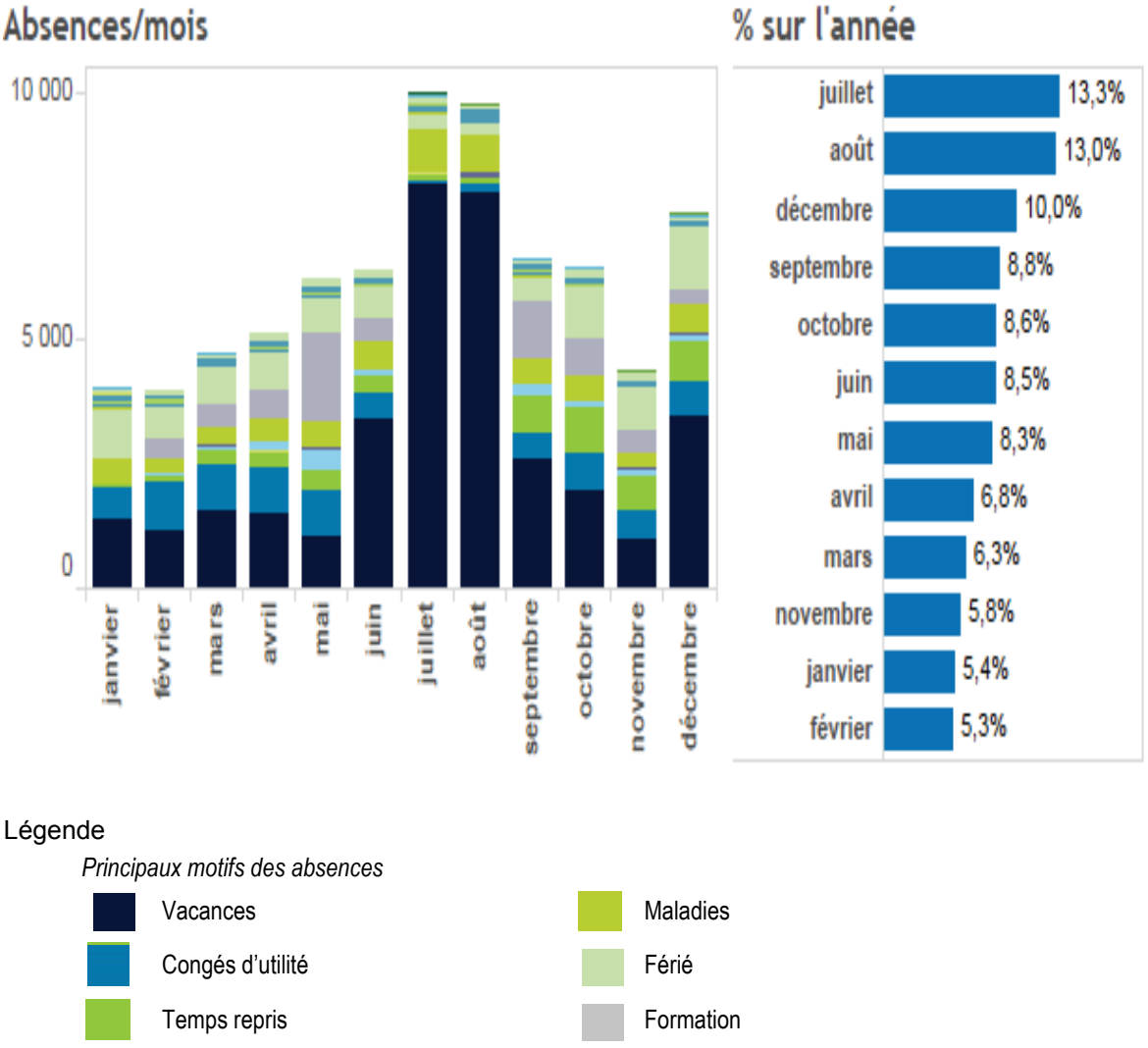
Heures supplémentaires banquées — Heures supplémentaires payées

FIGURE 9B DISTRIBUTION DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES PAR JOURNÉE



J'ai voulu comparer le lien entre les données du temps supplémentaire et celles des absences. La figure 10 présente cette distribution.

FIGURE 10 DISTRIBUTION DES HEURES D'ABSENCES POUR L'ANNÉE 2015

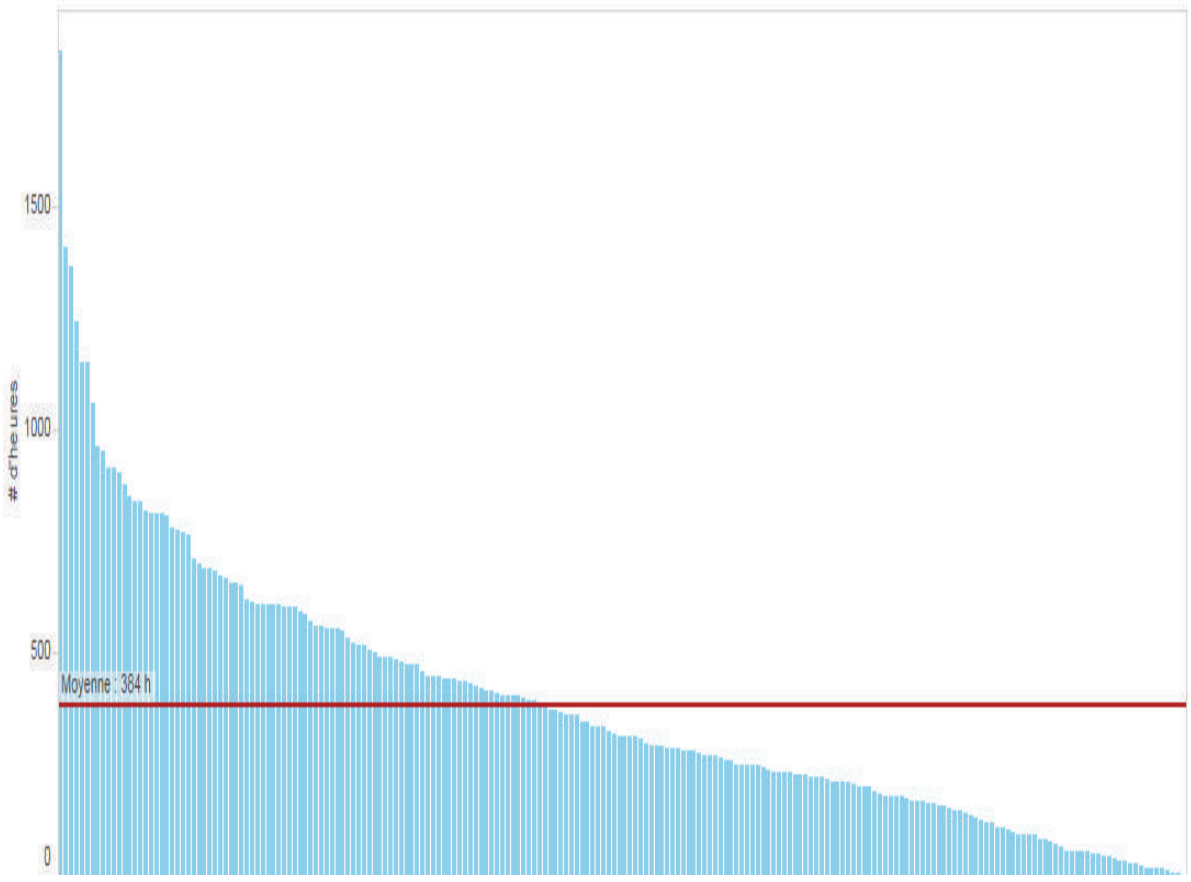


J'ai constaté que les heures supplémentaires effectuées ne sont pas distribuées également par mois. En effet, elles sont plus importantes durant les mois d'été. Il y a par contre un besoin constant d'effectuer des heures supplémentaires pour tous les mois de l'année ce qui pourrait révéler qu'une partie des heures supplémentaires effectuées en raison du maintien de l'effectif et du remplacement d'un officier répondent à des besoins récurrents et constants et que le recours aux heures supplémentaires n'est pas la solution la plus économique pour combler les besoins.

J'ai aussi analysé le nombre d'heures effectuées par employé en heures supplémentaires au cours des trois dernières années. J'ai constaté que 15 % des employés avaient effectué 35 % des heures en temps supplémentaire ce qui équivalait à une moyenne annuelle de 306 heures supplémentaires. Cette situation n'a pas été analysée par la direction bien qu'elle pourrait avoir des impacts sur la santé des employés de même que sur la productivité. Pour l'ensemble des policiers, la moyenne des heures supplémentaires pour les 3 années est de 384 heures. La figure 11 présente les heures supplémentaires par policier.

Finalement, j'ai vérifié dans quelle mesure les policiers temporaires étaient utilisés par la direction. Pour 2015, les analyses que j'ai effectuées ont révélé que 40 policiers temporaires ont été rémunérés en moyenne 40 heures par semaine. Le temps supplémentaire annuel moyen par policier temporaire a été de 142 heures. Les policiers temporaires dont dispose la direction sont donc utilisés de façon régulière et même au-delà. La direction ne peut miser sur une plus grande utilisation des policiers temporaires pour combler les besoins récurrents et constants.

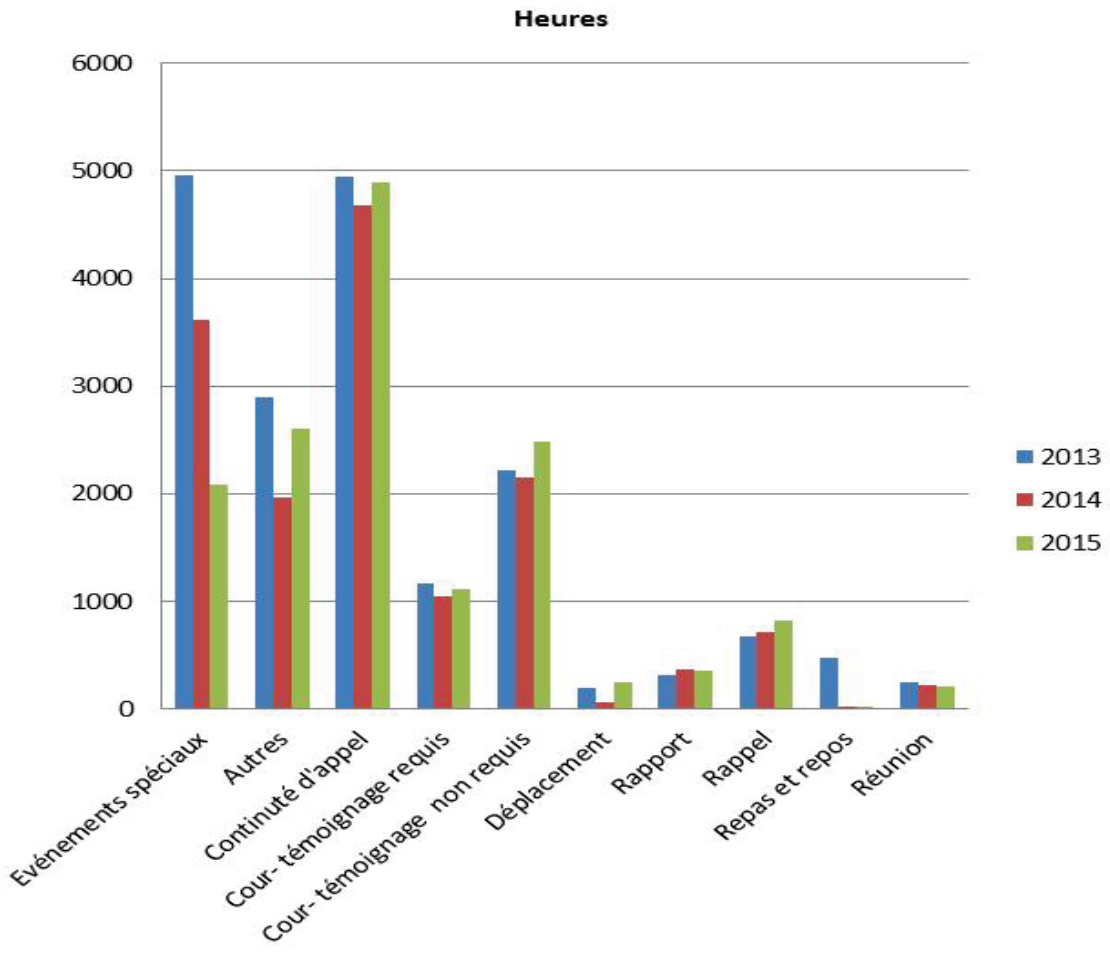
FIGURE 11 HEURES SUPPLÉMENTAIRES PAR POLICIER POUR 2013-2014-2015



3.2.2 LES OPPORTUNITÉS DE DIMINUER LE TEMPS SUPPLÉMENTAIRE

J'ai voulu m'assurer que la direction avait analysé les opportunités de diminuer le temps supplémentaire effectué. La figure 12 présente la répartition des heures effectuées en temps supplémentaire en fonction des diverses causes à l'exception du maintien de l'effectif minimum (lequel a fait l'objet d'analyses précédemment).

FIGURE 12 TEMPS SUPPLÉMENTAIRE PAR CATÉGORIES



Ainsi, à l'exception du maintien de l'effectif minimum, le temps supplémentaire est nécessaire en raison principalement de travaux en continuité d'appels, d'évènements spéciaux et de témoignages non requis.

J'ai voulu m'assurer si, dans un souci d'économie, la direction avait analysé les opportunités de réduire le nombre d'heures supplémentaires effectuées en raison de ces causes.

J'ai constaté que la direction n'a pas les outils nécessaires et n'a pas procédé à l'analyse de l'ensemble des opportunités de réduire la dépense en temps supplémentaire. Au cours des trois dernières années, l'analyse de la figure 8 de la page 101, qui présente les causes des heures supplémentaires, permet de constater que 6 175[16] heures supplémentaires ont été payées relativement à des travaux identifiés comme en continuité d'appel et 8 356[17] heures en temps continu.

Même si ces travaux se doivent d'être effectués, je n'ai pas eu l'assurance que toutes les heures effectuées devaient l'être en surtemps puisque la direction n'a pas de grille décisionnelle permettant de prioriser les travaux et n'a pas établi les conditions justifiant le recours au temps supplémentaire. Étant donné que les dossiers n'ont pas tous la même importance, il est possible que certains travaux auraient pu être reportés et effectués par du personnel travaillant en temps régulier.

Aussi, au cours de ces années, la rubrique « témoignage non requis » a nécessité 6 740[18] heures en temps supplémentaire, ce qui représente environ 409 522 $[19] plus les avantages sociaux. Il s'agit des heures effectuées en surtemps au palais de justice, en attente pour comparaitre dans différentes causes et pour lesquelles, il n'y a pas eu comparution. Malgré que ces frais ne soient pas totalement sous la responsabilité de la Direction de la police, avec les facilités informatiques et la proximité du quartier général et du palais de justice, les opportunités de diminuer les heures supplémentaires notamment par le recours aux moyens électroniques n'ont pas été analysées.

J'ai constaté également que les activités de formation engendraient un nombre important d'heures supplémentaires. Ceci en raison principalement de deux facteurs. D'une part, les déplacements requis pour assister aux formations sont effectués en temps supplémentaire. Lors de la vérification, un test effectué a révélé qu'une formation d'une durée de 32 heures a nécessité 4 heures de déplacement, lesquelles équivalent à 6 heures de travail régulier puisque les heures effectuées en surtemps sont majorées. De plus, les heures effectuées en temps supplémentaire peuvent être mises en banque et elles engendrent du surtemps par la possibilité d'obtenir des congés.

D'autre part, les conventions collectives permettent la mise en banque d'heures pour étude qui engendrent elles aussi la possibilité d'obtenir des congés. Il ne m'a pas été possible d'estimer le nombre total d'heures rémunérées en temps supplémentaire engendrées par les activités de formation. En effet, la direction ne cumulait pas cette information.

Par ailleurs, j'ai constaté, au cours des dernières années, qu'une bonne pratique a été adoptée par la direction ce qui a contribué à réduire de façon significative des heures

[16] Code 12002
[17] Code 21001
[18] Somme des codes 13002 et 22002
[19] Le temps et demi payé est en moyenne de 60,76 $/heure

supplémentaires effectuées en surveillance d'évènements spéciaux tels le Festivoix, les activités au parc portuaire et celles au centre-ville. En effet, la direction tend à concentrer ses activités de surveillance en dehors des sites d'évènements plutôt que d'effectuer également une surveillance sur les sites, laquelle est sous la responsabilité des organisateurs. Ce changement a généré une réduction de 2 879 heures supplémentaires.

3.2.3 GESTION DES ABSENCES POUR MALADIE OCCASIONNELLE

En raison de la nécessité de remplacer les effectifs absents et des couts qui y sont associés dont, entre autres, les heures supplémentaires, il est nécessaire d'analyser les absences pour maladie occasionnelle des employés afin que des mécanismes soient mis en place pour apporter les améliorations souhaitées, s'il y a lieu. Ces absences doivent être gérées par le supérieur immédiat de l'employé.

Comme l'indique la figure 7 de la page 99, les heures d'absences pour maladie occasionnelle représentent 6 % du total des heures d'absences des policiers et elles totalisent 20 678 heures en 2015.

J'ai constaté que la direction n'avait pas mis en place de processus de gestion pour identifier les employés qui s'absentent souvent et/ou qui présentent des modèles d'absences récurrents, soit un taux d'absentéisme élevé et/ou des absences nombreuses qui précèdent ou suivent des congés, par exemple les lundis et/ou les vendredis. Elle se prive d'une opportunité de réduire les absences et par le fait même le temps supplémentaire effectué.

3.2.4 SUIVI BUDGÉTAIRE

La direction procède de façon mensuelle au suivi des dépenses en comparant le montant des dépenses réelles au budget prévu. L'analyse permet d'identifier les écarts.

J'ai constaté que les outils de suivi budgétaire portant sur les couts de main-d'œuvre sont insuffisants. Par exemple, il n'y a pas d'indicateurs permettant de suivre les résultats touchant l'évolution des heures supplémentaires, le taux d'absentéisme, le nombre d'effectifs, etc. La direction ne s'est pas dotée de critères pour effectuer de telles analyses. Ces critères l'aideraient à prioriser les analyses et à cibler les problématiques, entre autres, là où des dépassements budgétaires sont importants, et à intervenir au moment opportun par la mise en place de contrôles afin de réduire les dépenses.

Ces contrôles pourraient résulter dans le suivi régulier d'indicateurs et de tableaux de bord, lesquels permettraient d'intervenir en cours d'année sur des sujets tels le nombre de temporaires, le recours au temps supplémentaire et le taux d'absentéisme.

Recommandation 2016- :

Je recommande à la Direction de la sécurité publique (police) :

- *(7) de procéder aux analyses lui permettant de déterminer le nombre d'effectifs policiers temporaires dont elle doit disposer afin d'utiliser de façon économique les ressources financières dédiées aux paiements de la main-d'œuvre;*
- *(8) d'analyser les opportunités d'organiser le travail de façon à minimiser le recours aux heures supplémentaires;*
- *(9) de se doter de processus de gestion pour gérer les absences en raison de maladie occasionnelle des employés;*
- *(10) de mettre en place des outils de gestion favorisant le suivi de la main-d'œuvre et la reddition de comptes, entre autres, de se doter d'indicateurs de gestion permettant de suivre le nombre d'effectifs, le recours au temps supplémentaire, l'absentéisme ainsi que des critères d'analyses pour effectuer le suivi qui lui permet d'intervenir en temps opportun lorsqu'il y a des dépassements budgétaires importants.*

Commentaires de la direction :

Bien que je diffère d'opinion quant au fait qu'il n'y a pas eu d'analyses sur certains aspects, je suis en accord avec les recommandations du rapport et leur formulation. En effet, je considère que si nous avons actuellement 40 ressources temporaires ou auxiliaires c'est assurément parce qu'une analyse de besoins a été effectuée dans le passé que ce soit en terme d'heures à combler ou en considérant plusieurs autres facteurs tels la rétention de personnel, le coût de formation relié à l'intégration et la nécessité de maintenir une certaine expérience sur le territoire lors du déploiement des équipes de façon à assurer un service de qualité à la population. Je comprends cependant que cette analyse ne repose sur aucun document et je vais y remédier avec les outils dont je serai en mesure de disposer.

Le temps supplémentaire représente une dépense importante au sein de notre direction et il m'apparait important de s'assurer qu'il soit autorisé lorsque nous ne pouvons faire autrement et s'assurer d'optimiser l'utilisation de notre système de gestion de la paie comme outil de suivi budgétaire pour nos gestionnaires.

Je tiens également à vous réitérer que le temps supplémentaire payé pour des témoignages non requis de même que pour la formation à l'ENPQ est à un très fort pourcentage hors de notre contrôle. Dans le cas des témoignages non requis, nous allons nous concentrer sur la pertinence de l'assignation de certains de nos policiers dans le plan d'action. Les moyens électroniques dont vous faites mention de même que la proximité du quartier général ne m'apparaissent pas comme étant des solutions applicables dans l'état actuel des opérations reliées aux tribunaux et qui, effectivement, ne sont pas sous notre contrôle. En ce qui concerne l'ENPQ, à partir du moment où l'école nous confirme que les plages horaires sont utilisées en totalité pour la diffusion de la formation, soit 9 heures par jour, nous n'avons d'autres moyens que d'assumer le transport en T/S puisqu'il s'agit de l'application de la convention. La mise en banque du temps étude ne représente pas uniquement des heures associées au transport, mais également des heures d'étude déjà intégrées dans les plans de formation de l'école en sus des heures de formation. Par

exemple, pour le programme court universitaire en enquêtes nous devons prévoir 55 heures en temps supplémentaire pour le temps étude. Ce nombre a été ajusté depuis les débuts de cette formation puisqu'il était de 80 heures au moment de l'intégration de cette formation.

Je comprends dans les tableaux que vous présentez en lien avec la répartition du temps supplémentaire que la libération du président du syndicat à plein temps n'est pas prise en compte dans les activités syndicales pour des raisons d'alimentation dans le système SOFE même si cette dépense représente près de 120 000 $ annuellement et je demanderai à la direction des RH de corriger la situation. Je vais également m'assurer que nous disposons de codes d'alimentation informatiques suffisants afin de bien comprendre la répartition du temps supplémentaire.

Vous recevrez aujourd'hui le plan d'action de la Direction de la police en lien avec les recommandations spécifiques la concernant. Ce plan a été développé en tenant compte des outils dont nous disposons actuellement et en présumant de la disponibilité de certains outils qui doivent être, soit développés par la Direction des ressources humaines, soit faire l'objet d'acquisition de notre part via les budgets disponibles.

ANNEXE 1

ENCADREMENT ET OUTILS DE GESTION

Objectif de vérification

S'assurer que la Direction des ressources humaines identifie les orientations et des objectifs permettant de réduire les absences des employés et les couts reliés aux absences et met en place les moyens permettant de suivre et de contrôler l'atteinte des résultats.

Critères de vérification

La Direction des ressources humaines :

- a mis en place un encadrement qui permet d'attribuer les rôles et les responsabilités à l'égard de la gestion de la présence au travail et des couts reliés aux absences ainsi que des modalités de gestion à respecter;
- se dote d'orientations et d'objectifs pour réduire les absences des employés et les couts générés par ces absences, les communique à l'ensemble des gestionnaires et s'assure que ceux-ci précisent des cibles pour leurs unités administratives;
- dispose d'informations de gestion suffisantes pour connaitre la nature, la fréquence et le cout des absences des employés et en assure le suivi;
- soutient la mise en place d'un ensemble de mesures cohérentes pour favoriser la présence au travail;
- développe les habiletés de gestion nécessaires pour optimiser la présence au travail.

UTILISATION ÉCONOMIQUE DES RESSOURCES À LA DIRECTION DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE (POLICE)

Objectif de vérification

Afin d'assurer une utilisation économique des ressources financières dédiées aux paiements de la main-d'œuvre, s'assurer que la Direction de la sécurité publique (police) dispose de ressources humaines en nombre adéquat et que des mécanismes de gestion sont en place pour minimiser les couts reliés aux absences.

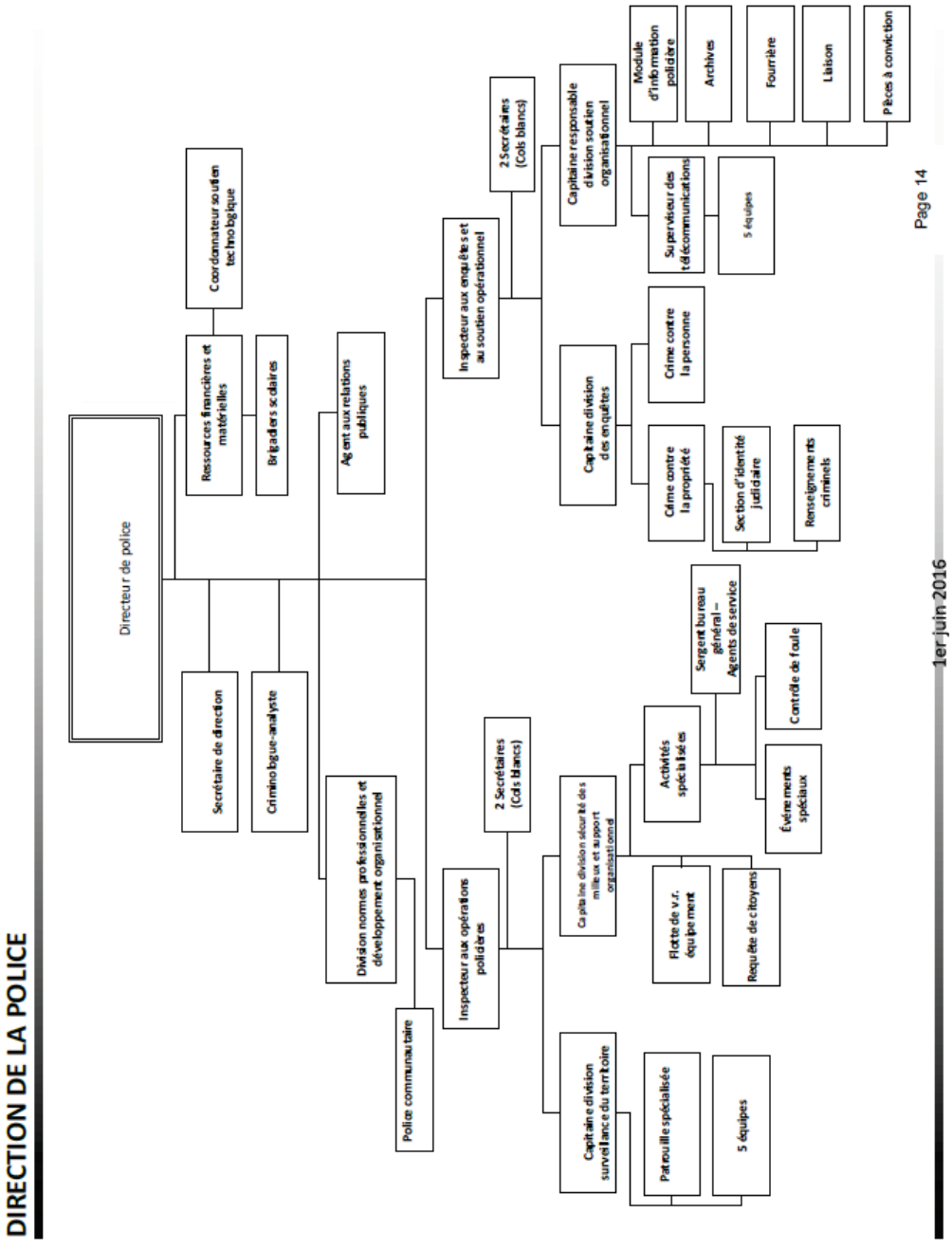
Critères de vérification

La Direction de la sécurité publique (police) :

- évalue et prend les moyens pour disposer de ressources humaines en nombre adéquat afin d'optimiser le cout de la main-d'œuvre;
- s'est dotée d'orientations et d'objectifs portant sur la réduction des absences et des couts qu'elles génèrent;
- analyse les absences du personnel et en connait les causes.

ANNEXE 2

Organigramme – Direction de la police



6.2

Gestion des remboursements des frais de déplacement et de représentation

(Sommaire du rapport)

TABLE DES MATIÈRES

1. VUE D'ENSEMBLE 115
1.1 ENCADREMENT 115
1.2 AUTRES INDEMNITÉS REMBOURSABLES 116
1.3 PROCÉDURIER 116
1.4 DÉPENSES BUDGÉTAIRES 117
1.5 RÔLES ET RESPONSABILITÉS 117

2. MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION 118

3. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION 118
3.1 ENCADREMENT DES REMBOURSEMENTS DE DÉPENSES 119
3.2 MODES DE REMBOURSEMENTS 121
3.3 TYPES DE DÉPENSES 125

ANNEXE 1 OBJECTIFS ET CRITÈRES DE VÉRIFICATION 129

TABLEAU 1 PRINCIPAUX POSTES BUDGÉTAIRES VISÉS PAR LA VÉRIFICATION 117

1. VUE D'ENSEMBLE

Dans l'exercice de leurs fonctions, les employés cadres et syndiqués ainsi que les élus municipaux sont appelés à se déplacer à l'intérieur du territoire de la Ville de Trois-Rivières, parfois même à l'extérieur, pour assumer certaines responsabilités. Ils encourent, du même coup, des frais liés à des déplacements, des repas, des séjours, des formations et autres.

1.1 ENCADREMENT

Afin de guider le personnel de la ville quant à la nature et à la hauteur des dépenses à rembourser, la ville a établi des règles particulièrement à l'égard des frais de déplacement, de séjour et de repas.

Les membres du conseil, pour leur part, sont assujettis aux règles du chapitre 3 de la *Loi sur le Traitement des élus* et, particulièrement pour les conseillers et conseillères, le Règlement sur les frais de recherche et de soutien est la source de référence.

En vigueur depuis le 12 mai 2015, la *Politique CE-2015-0356* sur le remboursement des frais de transport (allocation pour usage d'automobiles), des frais de séjour et de repas est applicable pour les employés municipaux. Les différentes conventions collectives de travail et contrats de travail réfèrent tous à cette politique, sauf pour les brigadiers scolaires où des règles particulières s'appliquent.

D'autre part, les frais pour des allocations de repas payables parce qu'un salarié est requis de travailler en temps supplémentaire ou parce qu'il n'a pas bénéficié de sa période de repas ou encore lorsque celle-ci a été interrompue, sont encadrés par les conventions

collectives de chacun des groupes. L'employé reçoit ces sommes par le système du traitement de la paie. Dans certains cas, la Ville de Trois-Rivières remboursait directement le restaurateur ou le traiteur. Cette méthode s'applique aussi pour des repas pris lors de rencontres ou de réunions.

En outre, deux politiques internes traitent de l'utilisation des véhicules automobiles de la Ville de Trois-Rivières en fonction des obligations dévolues aux officiers cadres et à certains officiers cadres du Service de la sécurité publique.

La Ville de Trois-Rivières a également adopté, le 12 décembre 2011, la *Politique CE-2011-863* sur l'utilisation des véhicules. Entre autres, ses principaux objectifs sont d'identifier les usagers potentiels des véhicules de service et ceux de la communauto et d'en définir les conditions d'utilisation.

Ainsi, selon cette politique, un véhicule de service est mis à la disposition d'un employé 24 h par jour, pendant toute l'année pour des fins reliées au travail. Les déplacements entre le lieu de travail et le domicile sont les seuls déplacements à des fins personnelles autorisés.
Les communautos, quant à elles, sont un nombre d'automobiles ou véhicules mis à la disposition d'un groupe d'employé(e)s pour des fins de déplacements occasionnels sur le temps de travail.

1.2 AUTRES INDEMNITÉS REMBOURSABLES

La Ville de Trois-Rivières débourse également pour d'autres éléments acquittés par les membres de son personnel. À cet égard, il y a la cotisation professionnelle annuelle de ses cadres et cadres supérieurs membres d'une association à caractère municipal ou reliée directement au domaine d'activités, la formation et le perfectionnement professionnel. À cet effet, la *Politique CE-2005-438 portant sur la formation et le développement professionnel*, est applicable.

1.3 PROCÉDURIER

La *Politique CE-2015-0356* sur le remboursement des frais de transport (allocation pour usage d'automobiles), des frais de séjour et de repas convient de certaines règles de remboursement, mais n'en crée pas pour autant des impératifs. Différentes informations et pièces justificatives sont nécessaires pour produire une demande de remboursement.

Les réclamants doivent présenter un formulaire de remboursement (304-5) sur lequel les frais sont consignés et où les paiements effectués par carte d'achat ou ayant fait l'objet d'une avance déjà versée y seront soustraits. Le formulaire rempli doit être signé par le requérant et approuvé par le supérieur immédiat ou le directeur avant d'être acheminé au service des comptes payables.

1.4 DÉPENSES BUDGÉTAIRES

Tableau 1 – Principaux postes budgétaires visés par la vérification

	2016 (budget)	2015 (réel)	2014 (réel)	2013 (réel)
Frais de déplacement (310)	132 361	104 186	117 289	131 474
Frais de congrès et colloques (311)	115 514	66 667	69 474	85 988
Frais de représentation (314)	45 345	32 781	31 006	24 266
Frais de repas au travail (315)	98 911	67 865	71 889	89 147
Frais indirects de formation (316)	38 040	36 277	41 494	24 780
Frais de scolarité (317)	10 000	18 700	14 353	17 702
Réceptions (493)	109 020	110 531	107 902	130 108
Cotisations / abonnements (494)	194 637	162 693	262 864	261 491
Frais de recherche et de soutien (498) (excluant dépenses électorales)	101 154	91 721	85 068	103 605
TOTAUX	**844 982 $**	**691 421 $**	**801 339 $**	**868 561 $**

Pour toutes les catégories de dépenses de la ville, payées par les cartes d'achat, les déboursés annuels moyens, pour 2014 et 2015, sont de 542 400 $ et ont été réalisés à l'aide de 151 cartes d'achat.

1.5 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Parmi les opérations de mise en œuvre des modalités liées au remboursement, plusieurs, dans l'ensemble des différents intervenants, ont un rôle clé. Voici les principaux :

Politique CE-2015-0356

- **Supérieur ou directeur**
  - Autoriser les déplacements nécessitant l'utilisation d'un véhicule automobile personnel ainsi que les surprimes d'assurance affaires; les frais de séjour et de repas.
- **Directeur des ressources humaines**
  - Informer les employés de la présente politique et s'assurer que tous les cadres et employés municipaux ont pris connaissance du contenu de la politique.

Règlement 2011, chapitre 210[20]

- **Directeur de l'approvisionnement**
  - détermine les employés pour lesquels une carte d'achat est requise et établit les paramètres d'utilisation de ladite carte.

[20] Règlement déléguant à certains employés le pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats en conséquence au nom de la ville.

2. MANDAT 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 la gestion des remboursements des frais de déplacement et de représentation. Ce mandat a été réalisé conformément aux normes relatives aux missions de certification émises par les Comptables professionnels agréés du Canada.

Ma vérification visait à déterminer si les remboursements de dépenses aux employés et aux élus sont encadrés adéquatement et s'ils sont conformes, aux règlements, aux politiques et directives en vigueur ainsi qu'aux conventions collectives.

Également, je voulais vérifier si les déplacements sont réalisés de façon efficiente et si l'encadrement mis en place par la ville favorise les comportements éthiques permettant de prévenir les abus.

Dans le cadre de la présente vérification, j'ai sélectionné des dossiers parmi ceux des différentes catégories d'employés visés, soit : les élus, les employés syndiqués cols blancs et cols bleus, les policiers, les pompiers, les brigadiers, les cadres et les cadres supérieurs et parmi lesquels différents modes de paiement ont été utilisés : par carte d'achat de la ville (crédit), remboursement suite à la présentation d'un compte de dépenses (formulaire 304-5), remboursement sur la paie et finalement, le paiement de factures produites par un fournisseur de la ville et signées par l'utilisateur.

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 décrits à l'annexe 1.

Ma vérification visait principalement une sélection de remboursements effectués en 2014 et en 2015. Elle s'est échelonnée de décembre 2015 à aout 2016.

3. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

Les règles régissant les différents modes de remboursement et de paiement des frais de déplacement, de séjour, de repas et de représentation, les activités de formation et la cotisation professionnelle sont en place, mais quelques-unes sont imprécises à des degrés différents pour certains éléments. La multiplicité des modes de remboursements affaiblit le contrôle et est peu efficient. À cet égard, une facture peut être remboursée à deux reprises à l'aide d'une photocopie en utilisant deux modes de remboursement distincts, ce qui a été constaté à trois reprises dans des dossiers différents. Toutefois, ces erreurs ont été détectées et les correctifs apportés. De plus, le paiement de factures de repas fait directement aux fournisseurs échappe aux règles de la politique.

L'énoncé de la politique voulant que tous les frais d'une même activité doivent être réclamés sur un même formulaire (304-5) n'est pas respecté malgré les facilités prévues au sommaire dudit formulaire.

Certains dossiers démontrent que l'efficience et l'économie ne sont pas toujours prises en compte lors de certains déplacements. C'est le cas notamment lors de déplacements effectués d'un édifice municipal vers un autre, et ce, à deux ou trois reprises la même journée ou encore selon un itinéraire plus long. J'ai aussi constaté que des déplacements en raison d'un rappel au travail, lorsqu'une personne cadre est en vacances ou en congé sont remboursés.

Les directeurs de la ville et le maire ne sont pas imputables de leurs dépenses à un niveau hiérarchique supérieur, encore moins à un comité d'audit. L'étude d'un dossier démontre qu'une personne réclame et s'autorise des factures de repas dont le montant est supérieur au maximum établi, et ce, 6 fois sur 7. Quant au montant raisonnable attribué à la consommation d'alcool sur une facture de repas, il y aurait parfois lieu d'en limiter le pourcentage, car une proportion de 50 % peut paraitre élevée dans certains cas.

3.1 ENCADREMENT DES REMBOURSEMENTS DE DÉPENSES

Il est essentiel que les dépenses remboursées aux employés et aux élus soient justifiées, validées et autorisées. Les pièces justificatives fournies pour le remboursement devraient toujours être des originaux pour éviter tout dédoublement en raison des différents modes de paiement qui peuvent être utilisés. Ainsi, il m'a été permis de cibler trois factures dont les remboursements avaient été faits à deux reprises par des moyens distincts et ce, pour des employés différents. Au moment de ma vérification, j'ai constaté que ces cas avaient été régularisés.

Selon les instructions de la politique CE-2015-0356, toutes les factures doivent être annotées par des informations indiquant la raison du repas (sujet), le nombre de personnes, si applicable, et, dans la mesure du possible, le nom des participants. À quelques exceptions près, rares sont les cas où toutes les informations sont consignées.

Un supérieur ou un directeur doit autoriser les déplacements et signer le formulaire 304-5 de l'employé. Quant au directeur lui-même, il signe et autorise son propre formulaire. La politique ne prévoit aucun mécanisme de revue, d'examen ou d'autorisation à un niveau supérieur pour les cadres supérieurs, le directeur général et le maire. Le mandat d'un comité de gouvernance ou le comité d'audit pourrait, pour tous ces cas, jouer un rôle de modérateur et contrer cette lacune en prévenant toute forme d'abus possible.

Certaines dépenses ne font pas l'objet d'une directive ou d'un balisage quant aux montants remboursés pour différents évènements et je cite, à titre d'exemple, mais de façon non limitative : l'envoi de fleurs lors d'un décès, le remboursement des frais engendrés par une crevaison et le paiement d'un repas à l'occasion d'un anniversaire. Il

serait nécessaire d'établir une ligne de conduite pour éviter de créer des précédents et des préjudices parmi les différentes classes d'employés des diverses directions, et ce, surtout lorsque le requérant autorise lui-même sa dépense.

La politique CE-2015-0356 précise que les dépenses de repas incluent les frais de service et les pourboires, mais elle ne mentionne aucunement si les frais reliés aux consommations alcoolisées sont inclus dans la notion d'un repas. Bien entendu, un niveau de tolérance est observé jusqu'à une limite acceptable. Cette limite acceptable est laissée au jugement de la personne qui autorise la facture. Deux cas précis ont démontré que cette limite atteignait jusqu'à 50 % de la facture du repas.

Parallèlement, les employés doivent s'assurer de bien cumuler leur kilométrage de façon à faire une scission lorsque le 5 000 km réclamé en frais de déplacement est atteint et procéder alors au changement de taux prévu à la politique. Au moins un cas s'est glissé en 2015. C'est la vigilance des commis des comptes payables qui a permis de déceler cette situation. La demande de remboursement a été retenue et réacheminée au demandeur pour correction. Pour s'assurer d'un contrôle, un rapport informatisé est maintenant produit trimestriellement par la Trésorerie afin de détecter ce type de cas.

Recommandation VOR-2016- :

Je recommande à la Direction des finances :

- *(1) de s'assurer d'obtenir, pour toutes les transactions, des documents originaux pour appuyer les dépenses effectuées afin de réduire les risques d'un double remboursement et de renforcer les contrôles inhérents;*
- *(2) de faire en sorte que toutes les factures de repas, remboursées directement à un fournisseur (ex. : restaurant), soient assujetties aux règles de la politique CE-2015-0356 et qu'elles soient annotées avec les informations requises par la politique, soit la raison du repas, le nombre de personnes et le nom des participants;*
- *(3) de déterminer le seuil de raisonnabilité toléré quant au remboursement de consommations alcoolisées prises lors de repas;*
- *(4) de procéder à la mise en place d'un processus de revue ou d'autorisation des remboursements de dépenses personnelles pour les cadres supérieurs et le maire et toute personne qui s'autorise elle-même. Celui-ci pourrait se définir par un comité de gouvernance, le comité d'audit ou le comité exécutif qui aurait la discrétion d'établir des règles dans le but de prévenir les abus;*
- *(5) d'établir, en collaboration avec la Direction des ressources humaines et la Direction générale, des directives pour encadrer les dépenses relatives aux célébrations, aux activités de reconnaissance, mortalité et autres payées par les directions.*

Commentaires de la direction :

La politique no CE-2015-0356 adopté le 12 mai 2015 balise le remboursement des frais reliés aux déplacements des employés municipaux. Forts des commentaires et constats de votre vérification, nous déterminerons, dès à présent, de nouvelles règles plus strictes de vérification et de validation des pièces justificatives accompagnant les réclamations. Les paiements seront désormais effectués que lorsque les réclamations respecteront en tout point les politiques de la Ville. Nous allons faire un rappel aux employés de l'obligation de respecter les clauses des politiques et de compléter adéquatement le formulaire 304-5.

Concernant les factures de repas payées directement au fournisseur, nous allons également exiger que les employés complètent le formulaire 304-5. La politique sera modifiée en ce sens. En ce qui a trait au maire, nous vous référons à l'article 25 de la Loi sur le traitement des élus.

Un mécanisme d'autorisation pour les remboursements faits aux directeurs sera mis en place.

Il y aura aussi une réflexion relativement aux remboursements de consommation alcoolisée, à savoir s'il serait approprié d'en limiter la consommation par un %, comme vous le suggérez ou d'une autre façon.

Nous nous pencherons aussi sur la possibilité d'établir des critères pour les dépenses lors de célébrations, reconnaissance, mortalité et autres.

Après vérification, il y a bel et bien eu qu'un seul cas en 2015 où le seuil de 5 000 km a été atteint et pour lequel les remboursements suivants ont été faits en respectant la clause des taux de la politique.

3.2 MODES DE REMBOURSEMENT

Le formulaire 304-5 est le document sur lequel l'ensemble des pièces justificatives sont regroupées pour effectuer une réclamation pour une ou des activités dont des déboursés nécessitent un remboursement. Ce document est l'élément clé de la politique CE-2015-0356 et en fait partie intégrante.

Il est cependant utilisé de façon inefficace quant au but recherché par cette politique, car à son premier paragraphe de l'article 6, il est stipulé que *Tous les frais relatifs à une même activité doivent être réclamés sur un même formulaire (kilométrage, repas, hébergement)*.

Dans la pratique, cette procédure n'est pas appliquée puisqu'un formulaire distinct est utilisé pour une même activité selon que les remboursements sont faits directement à l'employé par chèque ou par petite caisse, ou encore payés par carte d'achat. Il est impossible, à la seule lecture d'un formulaire d'avoir une vue d'ensemble des frais encourus pour une activité quelconque par exemple, une activité de formation s'échelonnant sur deux jours.

Un grand nombre de demandes de remboursement sont partiellement complétées ou ne le sont que très vaguement quant aux lieux et motifs des déplacements et elles ne sont pas retournées aux demandeurs aux fins d'obtenir la description requise par la politique.

J'ai constaté, dans certains cas, qu'un employé pouvait faire autoriser des formulaires pour des dépenses par différentes personnes d'un niveau hiérarchique supérieur, sans que ce soit nécessairement le directeur. Certaines dépenses pourraient être autorisées en double ou certains supérieurs pourraient ne pas avoir le même niveau de tolérance par exemple, en ce qui a trait aux dépassements du cout des repas.

Utilisation de la carte d'achat

Les dépenses défrayées avec la carte d'achat émise au nom de la ville font l'objet d'un relevé mensuel pour chaque détenteur. Chaque titulaire est restreint à une limite mensuelle déterminée. Un paiement préautorisé est effectué à la compagnie émettrice par les comptes payables, mais, chaque mois, les détenteurs d'un compte individuel doivent fournir la documentation et les pièces justificatives au service des comptes payables qui les vérifie en fonction des relevés consolidés par département.

Les relevés mensuels des cadres supérieurs sont autorisés par eux-mêmes sans examen supplémentaire ou révision par un niveau hiérarchique supérieur.

Le directeur de l'approvisionnement, dans son mandat délégué par l'article 6 du *Règlement déléguant à certains employés le pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats en conséquence au nom de la Ville*[21], a, depuis le début de l'année 2015, relégué l'exercice de ce pouvoir qui est maintenant sous le contrôle du comptable de la Direction des finances. Un procédurier, non daté, guide les actions à entreprendre pour l'émission, les paramètres et l'ensemble des opérations en lien avec les cartes d'achat.

Les dépenses faites en lien avec les déplacements, les repas et les frais de séjour défrayés avec la carte d'achat ont été examinées pour tous les relevés des mois de juin, juillet et aout 2015.

De façon générale, pour l'ensemble des relevés de cartes d'achat produits au cours de ce trimestre, j'ai observé l'absence de détails sur les factures. Les informations concernant la raison des repas, le nombre de personnes présentes et les noms sont manquantes. Parmi les relevés examinés, trois dossiers ont attiré particulièrement mon attention.

Carte d'achat - Employé (A) : les tests ont permis de constater qu'au mois de juin, il manque une pièce, aux mois de juillet et d'aout deux pièces sont manquantes pour

[21] 2011, chapitre 210

chacun des mois. De plus, au mois de juillet 2015, une facture pour une consommation alcoolisée seulement a été payée alors qu'elle n'aurait pas dû être autorisée selon les informations qui m'ont été fournies.

Carte d'achat - Employé (B) : l'examen a permis de déceler qu'à l'aide d'une photocopie d'une facture de restaurant, la dépense avait été portée sur la carte d'achat et réclamée une deuxième fois à son compte de dépenses par le formulaire 304-5. Les employés des comptes payables ont décelé cette duplication et le montant a été crédité à l'employé. Pour ces trois relevés, une seule facture de repas est manquante. De façon générale, la plupart des sommes réclamées pour des repas excède le maximum permis en allocation. J'ai constaté que 6 des 7 factures de repas payées avec la carte d'achat étaient d'un montant supérieur au maximum permis par la politique. Ces dépassements sont toujours autorisés par l'employé lui-même. Une facture de 220 $ a été payée pour 7 personnes dont 90 $ plus pourboire pour des consommations alcoolisées, ce qui équivaut à un peu plus de 50 % de la facture. La politique CE-2015-0356 est muette à ce sujet.

Carte d'achat - Employé (C) : l'analyse des pièces a permis de déceler un achat au montant de 50 $ sur PayPal, mais aucun document n'a été joint pour expliquer la dépense. Les factures de restaurant pour des repas manquent d'informations; elles concernent plusieurs personnes, mais les noms ne sont pas indiqués.

Au service des comptes payables, aucune démarche n'est effectuée pour exiger une pièce non fournie avec le relevé puisqu'il est de la responsabilité du détenteur de la carte d'achat de la joindre à son relevé.

Remboursement par petite caisse

Lorsqu'une facture, particulièrement pour un repas, est inférieure à 50 $, son remboursement peut être effectué à l'aide de la petite caisse de la direction à la condition que le formulaire 304-5 y soit joint et, par le fait même, les informations requises en vertu de la politique doivent aussi y apparaitre. Cette façon de faire rend plus difficile le contrôle puisque pour un même évènement, une facture de repas pourrait être remboursée en double. Un cas a par ailleurs été ciblé et régularisé postérieurement.

Paiement directement au fournisseur

Les paiements de certaines factures de repas sont faits directement aux fournisseurs. Cette façon de procéder échappe aux règles de la politique CE-2015-0356 puisque le formulaire 304-5 n'a pas à être produit et que les informations sur la facture n'y sont pas consignées.

Lors de l'examen de six dossiers, j'ai constaté, cependant, qu'au moins une direction applique rigoureusement les principes de la politique en annotant la facture des informations requises malgré l'absence du formulaire 304-5. D'autres, toutefois,

consignent seulement une brève description comme « rencontre » ou « rencontre de travail » et occasionnellement le nombre de personnes. J'ai été en mesure de remarquer que des paiements s'effectuent avec seulement une photocopie de la facture signée ou à l'aide d'un duplicata de la copie du commerçant ou tout simplement avec un état de compte du fournisseur qui y indique seulement le numéro de la facture. L'original pourrait donc facilement être réclamé en utilisant un autre mode de paiement.

Pour un même fournisseur, trois paiements de lots de factures ont été effectués alors qu'ils contenaient au moins une photocopie de facture. Le dossier de l'année entière contenait 19 paiements, ce qui représente un peu plus de 15 % de paiements de lots faits avec au moins un duplicata.

Un dossier comportait un élément additionnel de vérification. Le département concerné produit un document Excel sur lequel les pièces y sont inscrites et calculées pour corroborer avec l'état de compte du fournisseur, ce qui est une bonne pratique. Malheureusement, dans ce dossier, dans deux cas sur les trois examinés, le document Excel comportait des erreurs justifiées par l'ajout de factures qui étaient, en fait, des duplicatas informatisés. Ce document, qui a servi à produire la demande de paiement, a eu pour effet d'augmenter le paiement au fournisseur du montant des nouvelles factures qui n'en étaient pas.

Recommandation VOR-2016- :

Je recommande à la Direction des finances :

- *(6) de préciser la politique afin de prévoir, lors de repas pris par plus d'une personne, que les réclamations de remboursement soient présentées par la personne ayant le niveau hiérarchique le plus élevé du groupe, pour s'assurer de l'approbation de la facture au niveau supérieur adéquat;*
- *(7) de procéder à une révision des processus d'émission des chèques pour automatiser les remboursements et inclure le paiement sur la paie plutôt que de procéder par l'émission d'un chèque.*

Commentaires de la direction :

Nous favorisons plutôt que la facture soit payée par la personne qui est à l'origine de la convocation ou dont la nature de la rencontre est le plus en lien avec ses activités. Par exemple, une facture de repas servi lors d'une rencontre de discussion sur le schéma d'aménagement devrait être acquittée par un cadre ou le directeur de l'aménagement, même si le directeur général ou le DGA est présent.

Nous nous pencherons sur la faisabilité d'inclure les remboursements de dépenses sur la paie des employés plutôt que d'émettre un chèque.

3.3 TYPES DE DÉPENSES

Déplacements

Plusieurs employés utilisent leur véhicule personnel, et ce de manière quasi quotidienne dans le cadre de leur emploi. Leurs déplacements se situent pratiquement toujours dans la Ville de Trois-Rivières et le kilométrage réclamé peut s'élever jusqu'à 60 ou 70 kilomètres par jour.

J'ai observé que le kilométrage effectué pour se rendre d'un bâtiment vers un autre était parfois réclamé deux à trois fois par jour par une même personne. Pourtant, la politique stipule qu'il est du devoir de chaque employé de s'assurer de maximiser son emploi du temps en rationalisant ses déplacements, mais elle est muette au sujet de la distance la plus économique.

L'examen des dossiers démontrant les remboursements les plus élevés au cours des années 2014 et 2015 indique, dans certains cas, des remboursements de distances variant de 4 000 à 6 000 km par année, principalement à l'intérieur des limites du territoire. En 2016, la ville a procédé à une analyse pour déterminer s'il était plus avantageux de fournir un véhicule aux employés visés, d'utiliser la communauto ou de rembourser les frais de kilométrage. Les conclusions devraient être mises en application au cours de l'année et revues annuellement par la suite.

Dans certains cas, les déplacements faits par du personnel cadre lors d'une journée de congé sont réclamés à partir du lieu de résidence et pour d'autres, à partir du lieu de travail. La politique n'édicte pas de règle de conduite lors de journées de vacances, de congé ou de fin de semaine.

J'ai constaté qu'une direction autorise le formulaire d'un employé avec seulement un total mensuel de kilométrage, ce qui est insuffisant. Par contre, dans une autre direction, j'ai observé une bonne pratique voulant que les distances du numéro d'un bâtiment de départ au numéro de celui visité soient indiquées et en plus, elles sont bonifiées des heures d'arrivée et de départ.

La signature d'un supérieur (cadre) ou celle du directeur concerné est requise en tout temps sur le formulaire 304-5, celui-ci doit, avant de recommander le remboursement, s'assurer du respect des règles de la présente politique et de la conformité des distances réclamées s'il y a lieu. Malgré cet énoncé de la politique, il est à souligner que les commis des comptes payables, après vérification des informations consignées au formulaire 304-5, corrigent régulièrement, autant à la hausse qu'à la baisse, les totaux des montants réclamés.

Frais de séjour

Lorsqu'une activité d'une journée et plus nécessite un déplacement à plus de 100 kilomètres, les frais de séjour sont remboursés à l'employé sur présentation de la facture originale détaillée de l'établissement.

L'examen des dossiers ciblés a permis de constater que la pièce était toujours jointe à la réclamation. Celle-ci était parfois faite par l'employé et remboursée suite à la présentation du formulaire 304-5 et parfois payée par la carte d'achat du détenteur. Je n'ai pas retrouvé de règle visant à déterminer quel mode de paiement devait être privilégié, mais l'utilisation du formulaire 304-5 visant à regrouper les dépenses d'une même activité n'était pas utilisé de façon efficace puisque deux formulaires distincts sont utilisés; un pour le remboursement à l'employé des frais de déplacement et un second pour les frais de séjour payés par la carte d'achat.

Frais de repas

Les frais de repas incluent le montant du repas, les taxes et le pourboire. Il a été permis d'observer que l'alcool est également remboursé lorsque faisant partie de la facture jusqu'à une limite acceptable. Le seuil d'acceptabilité jugé raisonnable n'est toutefois pas défini.

Une exception vient préciser qu'avec l'autorisation du directeur concerné, le montant remboursé peut être supérieur au maximum permis. Généralement, le montant se situe sous cette barre. Toutefois, puisque dans plusieurs cas, la personne réclamante s'autorise elle-même, l'acceptation de factures excédant les maximums permis semble être pratique courante plutôt qu'une pratique exceptionnelle.

Toutes les factures qui concernent un repas pour deux personnes ou plus devraient être défrayées par la personne ayant le niveau hiérarchique le plus élevé dans le groupe. Cette façon de faire permettrait un meilleur contrôle et l'autorisation des dépenses au niveau hiérarchique approprié.

Frais de scolarité en lien avec le perfectionnement professionnel

Le développement professionnel de la main-d'œuvre est essentiel au maintien et à l'amélioration de la qualité des services rendus à la population. La ville encourage vivement ses employés à s'inscrire dans un cheminement de développement et de perfectionnement continu dans le but de constamment bonifier leurs compétences personnelles et professionnelles. À cet effet, la ville rembourse certains frais de scolarité prévus à la politique.

J'ai constaté qu'au moins deux cas de demandes de subvention pour perfectionnement professionnel ont été traités comme s'il s'agissait d'une formation exigée par la ville, ce qui

eut pour effet de rembourser à l'employé ses frais de déplacement et de repas alors qu'ils ne devaient pas l'être. Ce fut ainsi pour trois sessions.

Codification des heures de travail

Plusieurs cas de formation ayant un numéro d'autorisation dans le système SOFE ne font pas l'objet d'une codification adéquate sur la paie. En effet, ces journées sont plutôt codées « au travail » et de ce fait, il est impossible d'avoir une vue juste des couts engendrés par l'ensemble des dépenses de formation du personnel.

Recommandation VOR-2016- :

Je recommande à la Direction des finances :

- *(8) de mettre en place les conclusions de l'analyse économique des options de déplacement à privilégier pour s'assurer d'optimiser les couts de déplacement des employés qui présentent des frais de kilométrage élevés ou ayant plusieurs déplacements dans la même journée et de les revoir annuellement;*
- *(9) de modifier et automatiser le formulaire 304-5 afin de prévoir l'ajout en lettres moulées du nom du signataire qui autorise le formulaire et de le bonifier pour inclure les points de départ et d'arrivée, les raisons des déplacements et permettre de cumuler les informations de gestion appropriées.*
- *(10) d'établir un nombre fixe de kilomètres pour les déplacements entre les différents bâtiments de la ville;*
- *(11) de déterminer la règle à suivre pour le remboursement du kilométrage en dehors des heures de travail et lors des congés, à savoir si, pour se rendre à un bâtiment quelconque de la ville, le point de départ est le lieu de la résidence ou le lieu de travail;*
- *(12) de s'assurer que les déplacements faits au cours d'une journée tiennent compte de l'organisation du travail et d'un itinéraire assurant l'économie dans la distance et l'efficience dans l'horaire.*

Commentaires de la direction :

En 2016, la Direction des travaux publics a procédé à une analyse sur l'optimisation de l'utilisation des véhicules basée sur les données de 2015. Dans le rapport, on y mentionne entre autres, qu'il est plus avantageux de rembourser des frais de kilométrage que de fournir un véhicule tant qu'il est en deçà de 10 000 km annuellement. C'est pourquoi l'on constate une diminution de la flotte de véhicules (excluant la Sécurité publique) de 14,8% depuis 2008 ainsi qu'une rationalisation de l'utilisation entre les départements en fonction des besoins. Par exemple, en 2016, le nombre de véhicules de la communauto à la Direction des ressources humaines a été diminué puisque

l'analyse démontrait que l'utilisation ne justifiait plus d'y avoir 3 véhicules. Annuellement, le rapport d'utilisation des véhicules sera analysé et revu.

Nous nous pencherons sur la possibilité d'établir une grille de kilomètre de déplacement entre différents bâtiments de la Ville.

La politique balise sur quelles bases les distances parcourues doivent être calculées.

Le formulaire 304-5 sera modifié pour y prévoir le nom du signataire qui autorise en lettres moulées ainsi que l'ajout des points de départ et d'arrivée.

À la page 126 de votre rapport, vous faites état d'un cas de remboursement de frais de déplacement pour du perfectionnement. Si vous faites référence à 2 employés de la Direction des technologies de l'information, laissez-nous vous expliquer la situation. À l'automne 2014, une formation s'adressant exclusivement aux employés municipaux a été conçue par la Ville de Québec de concert avec l'Université Laval. Plusieurs employés des « TI » ont été invités à y participer. Deux employés ont accepté d'y participer. Ceux-ci suivaient déjà une formation universitaire. Comme cette formation pouvait s'inscrire dans leur parcours universitaire, les coûts de formation ont été assumés par la Ville, comme le prévoit la politique. Par contre, comme cette formation a été recommandée et jugée utile par les cadres de la direction, les frais de déplacement ont été remboursés.

Bref, nous retenons que généralement nos politiques sont adéquates. Cependant, nous referons leur mise à jour pour y considérer vos recommandations. Depuis un certain nombre d'années, nous tentons de limiter le nombre d'employés et d'éviter les doubles vérifications. C'est ce qui nous a amenés à confier l'imputabilité et la responsabilité aux employés cadres. Comme exprimé dans notre commentaire à la page 121, nous allons revoir les validations afin de s'assurer du respect des politiques. Évidemment, cela occasionnera l'ajout d'heures de travail.

ANNEXE 1

OBJECTIFS ET CRITÈRES DE VÉRIFICATION

Objectif de vérification

S'assurer que les remboursements de dépenses aux employés et aux élus sont encadrés adéquatement et qu'ils sont conformes aux lois, aux règlements, aux politiques et directives en vigueur ainsi qu'aux conventions collectives.

Critères de vérification

- L'ensemble des situations est couvert par les politiques, lois, règlements, directives et conventions collectives.
- Les remboursements sont effectués conformément à ceux-ci.

Objectif de vérification

Vérifier si les déplacements sont réalisés de façon efficiente.

Critères de vérification

- Vérifier si le mode de déplacement utilisé est optimal et économique compte tenu des possibilités offertes.

Objectif de vérification

Vérifier si l'encadrement mis en place par la ville favorise les comportements éthiques et s'il permet de prévenir les abus.

Critères de vérification

- Les risques liés à la nature des remboursements de dépenses sont encadrés adéquatement.
- Les modes de paiement sont déterminés.

6.3

Vérifications spécifiques en matière d'attribution de contrats

TABLE DES MATIÈRES

1. CONTEXTE 133

2. MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION 133

3. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION 134
3.1 RÉPARTITION DES APPELS D'URGENCE 9-1-1 134
3.2 ÉQUIPEMENT SCÉNOGRAPHIQUE – SYSTÈME DE SONORISATION 135
3.3 ACQUISITION D'UN CAMION AUTOPOMPE 136

1. CONTEXTE

L'attribution de contrats et la gestion contractuelle comportent plusieurs étapes dont les principales sont : l'identification des besoins, la définition de ceux-ci, la préparation et la publication des appels d'offres, publics ou sur invitation, la gestion du processus d'appel d'offres, la sélection du fournisseur, la gestion et le suivi du contrat.

Pour une municipalité, l'adjudication des contrats est un processus critique dont la complexité, les enjeux et les risques demandent l'adoption des meilleures pratiques. Il est donc essentiel pour tout organisme municipal de se doter d'un encadrement rigoureux afin de s'assurer que les fonds publics soient parfaitement utilisés.

La ville est assujettie aux règles en matière d'attribution de contrats principalement prévues aux articles 573 et suivants de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19) et à divers règlements[22]. Des politiques et règles internes viennent compléter les dispositions législatives et règlementaires applicables, dont le R*èglement sur la gestion des contrats de la Ville de Trois-Rivières* (2011, chapitre 1). De plus, la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* (RLRQ chapitre T-11.011) et la *Loi sur l'intégrité en matière de contrats public*s (L.Q. 2012, chapitre 25) s'ajoutent à ce cadre juridique.

2. MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Dans sa responsabilité de vérification, le Vérificateur général de la ville est tenu de s'assurer de la conformité aux lois, règlements, politiques et directives, incluant la vérification de l'optimisation des ressources[23]. En vertu du *Règlement sur la gestion des contrats de la Ville de Trois-Rivières*, le Vérificateur général peut examiner le déroulement de toute procédure d'appel d'offres afin de s'assurer de l'efficacité des processus d'attribution de contrats suivis par la ville, de discerner les possibles malversations, de vérifier l'efficacité des mesures mises en place, de détecter les lacunes et de recommander des modifications[24].

[22] Principalement le *Règlement sur l'adjudication de contrats pour la fourniture de certains services professionnels* et le *Règlement sur les contrats de construction des organismes municipaux*
[23] article 107.8 *Loi sur les cités et villes*
[24] article 100 du Règlement 2011, chapitre 1

C'est dans ce cadre que j'ai procédé à la vérification des dossiers d'attribution de contrats suivants :

- 1 dossier relatif à un contrat de services visant la répartition des appels d'urgence;
- 1 dossier relatif à l'acquisition d'un véhicule d'incendie;
- 1 dossier relatif à l'acquisition d'un système de sonorisation.

Mes travaux ont été réalisés de juin à septembre 2016.

3. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

Dans tous les cas examinés, le délai et le mode de publication des appels d'offres ont été respectés. La Direction de l'approvisionnement a le souci de prévoir un délai approprié pour y répondre. La Direction de l'approvisionnement est également sensible aux demandes des soumissionnaires potentiels comme en démontre les divers addendas publiés pendant les processus.

Dans l'ensemble des cas analysés, je conclus que la Direction de l'approvisionnement démontre clairement une volonté de respecter les dispositions législatives et règlementaires applicables et elle s'est également conformée à l'ensemble de ses politiques et règles internes. Je remarque toutefois que des améliorations peuvent être apportées notamment au niveau de la précision des estimés budgétaires. Par ailleurs, la Direction de l'approvisionnement n'applique pas de façon systématique la possibilité de négocier à la baisse les prix lorsqu'un seul soumissionnaire est conforme. Également, il pourrait être avantageux de mettre sur pied un comité externe et indépendant pour valider des spécifications techniques lorsque applicable.

3.1 Répartition des appels d'urgence 9-1-1

Après une étude de ses besoins et des couts associés aux services de répartition des appels 9-1-1, la ville a pris la décision de procéder par un appel de qualification visant à qualifier des entreprises pour ensuite les inviter à soumissionner. La Ville de Trois-Rivières est la seule grande ville au Québec à avoir imparti son service de répartition primaire 9-1-1.

Suite au lancement public de l'appel de qualification, seulement deux entreprises ont soumis leur candidature. La ville a procédé à l'évaluation de ces deux entreprises, lesquelles ont obtenues la note de passage de 70 %. Il est à noter que cet appel de qualification a servi à évaluer la compétence, l'expérience et l'expertise d'entreprises pouvant ultimement être invitées à soumissionner sur le projet d'impartition.

J'ai été en mesure de constater que le processus d'appel de qualification mis en place a été fait avec rigueur et qualité, incluant la documentation de l'appel de qualification et l'évaluation des propositions. De plus, la composition et le fonctionnement du comité de

sélection respectent les dispositions législatives et règlementaires ainsi que les bonnes pratiques en la matière.

Par la suite, seules les deux entreprises qualifiées ont été invitées à soumissionner un prix au moyen d'un appel d'offres sur invitation. Le processus visait à attribuer le contrat au soumissionnaire conforme ayant le plus bas prix. Contrairement à ce qui a été indiqué dans la documentation lors de l'appel de qualification, cette deuxième étape n'a pas été effectuée par un appel d'offres sur invitation avec système de pondération évalué par un comité de sélection.

Lors de ce deuxième appel d'offres sur invitation pour demandes de prix, le soumissionnaire ayant présenté le prix le plus bas était inadmissible, ne détenant pas l'autorisation de contracter de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), autorisation obligatoire pour le contrat visé.

Même si le processus a eu pour effet de n'obtenir qu'un seul soumissionnaire conforme, il ne semble pas que cela ait contribué à l'obtention d'un résultat inadéquat. En effet, la ville a obtenu un prix offrant des économies importantes suite à la négociation avec le seul soumissionnaire conforme.

L'économie totale réalisée suite à la renégociation du prix soumis est de 727 000 $ plus les taxes échelonné sur une période de 10 années. Le prix final au contrat s'avère toutefois plus élevé que le prix soumis par le soumissionnaire non conforme d'un montant de 406 620 $.

3.2 Équipement scénographique – Système de sonorisation

Dans le cadre du projet de construction de l'amphithéâtre de Trois-Rivières sur le Saint-Laurent, le système de sonorisation a fait l'objet d'un appel d'offres spécifique pour la fourniture et l'installation du système de sonorisation.

La ville a octroyé, suite à un processus d'appel d'offres, la conception et la gérance de la construction de son amphithéâtre au consortium Groupement Dessau/Pluritec. C'est ce consortium qui avait la responsabilité de l'élaboration du devis technique relié au système de sonorisation. Cette partie du projet a été sous-traitée par le consortium Groupement Dessau/Pluritec à la firme Trizart, spécialiste dans le domaine.

Malgré la rigueur du processus mis en place, il appert que le résultat obtenu n'a pas permis de répondre adéquatement au besoin recherché en terme de qualité de sonorisation.

J'ai constaté que dans ce dossier la ville s'est conformée à l'ensemble des dispositions applicables en matière d'attribution de contrats et que rien n'indique un manquement quelconque aux bonnes pratiques en la matière. La ville a délégué des compétences

qu'elle ne possède pas à des experts dans le domaine afin d'obtenir les ressources performantes pour répondre aux produits et services spécifiques.

La ville a encadré le processus des appels d'offres en fournissant, au consortium Groupement Dessau/Pluritec, la documentation générale incluant les clauses générales administratives, les avis aux soumissionnaires et les formulaires de soumissions. Toutes les clauses touchant de près ou de loin au processus d'appel d'offres ont été révisées par la ville, expliquées au consultant et utilisées par celui-ci.

Cependant, la ville n'a pas participé à l'élaboration de la documentation technique de l'appel d'offres, n'ayant pas les connaissances ni l'expertise requise pour réaliser le design d'un système de sonorisation sur mesure pour un amphithéâtre d'une telle ampleur. Les firmes mandatées par la ville utilisent leur propre documentation. J'ai remarqué que certains documents produits par les firmes externes ne correspondent pas aux meilleures pratiques en matière d'élaboration de critères d'admissibilité et de conformité.

Il m'est impossible de commenter plus longuement le processus d'attribution et de gestion de ce contrat, les parties concernées étant actuellement devant les tribunaux.

3.3 Acquisition d'un camion autopompe

Dans le cadre des besoins courants du service des incendies, la ville a procédé à l'acquisition d'un camion autopompe pour un montant total de 606 000 $. La ville a l'habitude de procéder à une telle acquisition et a, dans l'ensemble de son processus, suivi les spécifications habituelles.

Dans le but d'augmenter la concurrence et de s'assurer d'une saine gestion des fonds publics, la Direction de l'approvisionnement a permis le dépôt de soumissions visant des modèles équivalents mais devant respecter les spécifications demandées. La ville a également permis aux concurrents de présenter une soumission pour un camion usagé, le tout en s'assurant d'indexer le montant de la soumission dans un tel cas afin de respecter la règle du traitement équitable. De plus, afin de mieux répondre à la demande du marché, la ville a, par addenda, modifié le délai de livraison initialement prévu de 90 à 240 jours.

Les spécifications indiquées au devis technique semblent adéquates et bien documentées. L'analyse des besoins a été effectuée par les bonnes personnes et avec rigueur.

Cependant, je ne suis pas en mesure de valider si la totalité des spécifications exigées pour cet appel d'offres sont essentielles ou dépassent le réel besoin des utilisateurs. À mon avis, seule une expertise technique externe et indépendante aurait permis de l'établir.

Dans ce cas précis, un des deux soumissionnaires s'est plaint auprès de la ville d'avoir été lésé en ne pouvant pas présenter une soumission avec un modèle d'une gamme

inférieure, prétextant ainsi ne pas pouvoir soumettre un prix plus compétitif et ainsi obtenir le prix le plus bas.

Je ne peux pas conclure que la ville a agi incorrectement en n'acceptant pas un tel modèle d'une gamme inférieure, sachant que toutes les spécifications exigées n'auraient pas été rencontrées. La rigueur du processus d'attribution de ce contrat ne peut être mise en doute, la ville ayant agi en conformité avec l'ensemble des dispositions applicables.

Toutefois, étant donné l'écart de prix et le fait qu'il n'y avait qu'un seul soumissionnaire conforme, la ville pouvait tenter de négocier un meilleur prix, ce qu'elle n'a pas fait.

J'ai également constaté une différence importante entre le prix obtenu et l'estimé budgétaire (de l'ordre de 109 000 $). L'évaluation des couts et des estimés budgétaires est une étape fondamentale afin d'être en mesure d'évaluer adéquatement la valeur économique des soumissions reçues. J'ai constaté que dans le cas d'acquisition de biens cette évaluation ne reflète pas toujours la réalité actuelle des prix du marché puisqu'elle a été établie plusieurs mois auparavant. Cette façon de faire nuit à la Direction de l'approvisionnement qui se voit alors dans l'obligation de fournir des explications et d'obtenir les autorisations nécessaires auprès du conseil municipal.

Recommandation 2016- :

Je recommande à la Direction de l'approvisionnement :

- *(1) d'actualiser les estimés budgétaires pour refléter les prix au moment du lancement des processus d'attribution de contrats, notamment en matière de biens;*
- *(2) de s'assurer d'avoir une meilleure harmonie entre sa documentation contractuelle et celle utilisée par ses mandataires afin de respecter les standards de la ville;*
- *(3) de s'assurer qu'un représentant de la ville soit impliqué activement dans tous les processus d'attribution de contrats lorsqu'une firme externe en est responsable;*
- *(4) dans le cas précis du service de sécurité incendie, mettre en place un comité technique externe visant à valider les spécifications techniques nécessaires aux acquisitions de camions et équipements;*
- *(5) de voir à négocier le prix soumis dans tous les cas où un seul soumissionnaire est conforme et qu'il existe un écart important avec l'estimation.*

Commentaires de la direction :

Nous sommes déjà en chantier par rapport à l'ensemble des recommandations suggérées et celles-ci cadrent avec notre vision de notre Direction. Pour ce qui est de la recommandation # 4, nous considérons que chaque achat est unique et que l'intervention d'un expert indépendant n'est pas une assurance que ce qui s'est passé ne puisse pas se reproduire. C'est une question de planification et de définition de besoins tout en comparant à l'offre disponible sur les marchés.

Chapitre 7

Suivi des recommandations

INTRODUCTION

Politique du suivi

7.1 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.

Suivi

7.2 Je m'assure que les recommandations formulées à la suite de mes travaux de vérification ont été prises en compte et que les entités vérifiées ont remédié aux déficiences constatées. Cet exercice complète la vérification initiale et permet d'informer les membres du conseil municipal sur les actions qui ont été entreprises pour répondre aux recommandations et sur les progrès accomplis à cet égard.

Indicateur

7.3 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.

RÉSULTATS

Taux d'application

7.4 Globalement, les résultats compilés donnent un taux d'application et de progrès satisfaisants de 73 %.

Illustration **7.5**

Tableau récapitulatif	Nombre	Appliquées antérieurement	Appliquées 2015	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	Périmées	Non appliquées	À évaluer
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	7	-	1	-	-	-	-
Recommandations RA 2010	9	7	-	1	-	-	1	-
Recommandations RA 2011	3	2	-	-	1	-	-	-
Recommandations RA 2012	9	4	-	2	2	-	1	-
Recommandations RA 2013	5	3	-	-	1	-	1	-
Recommandations RA 2014	4	-	-	2	2	-	-	-
Sous-total	**80**	**61**	**-**	**9**	**6**	**1**	**3**	**-**
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	14	1	-	-	-	1	-
Gestion de la dette 2006	8	7	-	-	1	-	-	-
Outils de gestion 2008	6	3	-	3	-	-	-	-
Approvisionnement 2012	33	9	1	9	9	-	5	-
PTI & projets 2013	25	2	-	-	-	-	-	23
Infrastructures des TI	12	-	-	-	-	-	-	12
Projet Trois-Rivières sur Saint-Laurent 2014	4	2	-	1	-	-	1	-
Gestion des transactions immobilières 2015	9	-	-	-	-	-	7	2
Déneigement 2015	4	-	1	1	1	-	1	-
Contrôles généraux informatiques 2015	22	-	-	-	-	-	-	22
Sous-total	**185**	**81**	**3**	**14**	**12**	**1**	**15**	**59**
ORGANISMES DU PÉRIMÈTRE COMPTABLE 107.7								
É/Fs 2010	21	16	-	-	-	4	1	-
É/Fs 2011	27	11	3	12	-	-	1	-
É/Fs 2012	15	12	-	1	-	1	1	-
É/Fs 2013	27	19	5	2	1	-	-	-
É/Fs 2014	53	-	28	19	-	1	4	1
Sous-total	**143**	**58**	**36**	**34**	**1**	**6**	**7**	**1**
Total	**408**	**200**	**39**	**57**	**19**	**8**	**25**	**60**
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)
Appliquées (b) + (c)		**49%**	**10%**					
Progrès satisfaisants (d)				**14%**				
Non appliquées					**5%**	**2%**	**6%**	**14%**

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 2015 à septembre 2016.

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.

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 des Évènements de Trois-Rivières inc.;
- Corporation de développement culturel de Trois-Rivières;
- Corporation pour le développement de l'Ile Saint-Quentin;
- Fondation Trois-Rivières pour un développement durable;
- Innovation et développement économique de Trois-Rivières;
- Société de transport de Trois-Rivières;
- 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 ces organismes; il en est fait mention au chapitre 3 « *Vérification financière – Organismes municipaux* ».

8.10 J'ai également exécuté deux mandats spéciaux inclus au chapitre 3.

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;
- frais de recherche et de soutien des élus;
- traitement des élus.

RESSOURCES HUMAINES

Collaboratrice

8.13 Madame Louise Tellier, à titre de secrétaire de direction, me seconde étroitement dans les devoirs de ma charge. Sa compétence et ses connaissances approfondies des différents dossiers que j'ai à traiter en font une ressource indispensable au bon fonctionnement de mon service.

8.14 Après avoir suivi une formation sur la vérification de l'optimisation des ressources, elle s'est impliquée davantage dans cette partie de mes travaux de vérification.

Autres ressources

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

Conseiller

- Mme Anne-Héloïse Bédard, M.Sc. CIA, CGAP, CRMA, PMP, directrice principale Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.
- Mme Céline Gaulin, CPA, CA, Spécialiste en vérification d'optimisation des ressources
- M. Pierre Gignac, LL.B, MBA, directeur principal, Gouvernance, risque et conformité Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.
- Me Stéphane Lépine, LL.B, MBA, associé Therrien Couture avocats SENCRL
- M. Arthur Roberge, Consultant et conseiller en gestion et vérification intégrée

Mandataire

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

PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2014-2016

8.16 Voici les grandes lignes qui composent ma planification stratégique :

Assister les élus dans leur fonction de contrôle

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

Contribuer à la saine gestion de l'administration municipale

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

Améliorer nos pratiques de façon continue

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

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

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

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

Valeurs

- L'indépendance, l'objectivité et le respect : les assises.
- La transparence, la rigueur, le courage 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 règlementaire

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

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

Orientation

Axe d'intervention

2.1 Des travaux à valeur ajoutée

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

8.17 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.

8.18

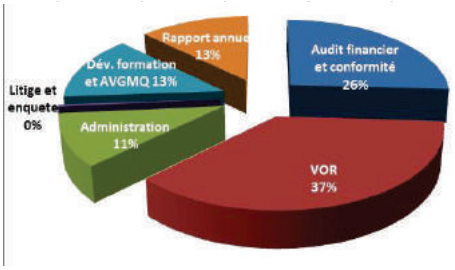
Objectif	Cible 2015	Résultat 2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vérification financière								
Ville	1 rapport	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Organismes 107.7	6 rapports	6	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Organismes 107.9	15 examens	15	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Faire le suivi des recommandations	≥ 1	2	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vérification de conformité								
Taux 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	0	✗	✗	✓	✓	✓	✗
Ressources humaines								
Jours de formation vérificatrice générale	8 jours	10	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jours de formation secrétaire	4 jours	9	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Heures d'assistance dans les travaux de VOR	> 20 %	> 20 %	✗	!	✓	✓	✓	✓
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 2015 à Septembre 2016



VÉRIFICATION DES COMPTES DU BVG

8.19

Rapport des auditeurs indépendants

MALLETTE

Mallette S.E.N.C.R.L.

200-25 rue des Forges
C.P. 1356
Trois-Rivières QC G9A 5L2

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

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Aux membres du conseil
Ville de Trois-Rivières,

Nous avons effectué l'audit de l'état des crédits et des dépenses du bureau du vérificateur général de la **VILLE DE TROIS-RIVIÈRES** (ci-après « état des crédits et des dépenses ») pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015. 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 planifiions et réalisions l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que l'état des crédits et des dépenses ne comporte pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant l'état des crédits et des dépenses. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que l'état des crédits et des dépenses comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation 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 411 930 $ et des dépenses d'un montant de 405 803 $ du bureau du vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015 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 20 juillet 2016

[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 2015

8.20 *Crédits budgétaires*

	Crédits 2015	Dépenses 2015	Dépenses 2014
Rémunération	228 238	237 501	215 922
Contribution de l'employeur	59 444	49 065	56 567
Transport et communication	6 300	5 850	7 102
Services professionnels et administratifs	84 850	81 004	76 720
Location, entretien et réparation	21 000	21 807	20 809
Biens et non durables	9 450	7 230	7 695
Répartition de dépenses : assurance et formation	2 648	3 346	2 266
	411 930	**405 803**	**387 081**

Déclaration 8.21 Je déclare que les informations contenues dans ce rapport correspondent à la situation telle qu'elle se présentait le 5 mai 2016.

La Vérificatrice générale,

Andrée Cossette, CPA auditrice, CA

AC/lt

Annexe « A »

Loi sur les cités et villes

IV.1. — *Vérificateur général*

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

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

107.3. Ne peut agir comme vérificateur général :
1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1°;
3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7.
Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.

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

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

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur au produit que l'on obtient en multipliant le total des autres crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement par :
1° 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 $;
2° 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 $ et de moins de 200 000 000 $;
3° 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 $ et de moins de 400 000 000 $;
4° 0,14 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 $ et de moins de 600 000 000 $;
5° 0,13 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 $ et de moins de 800 000 000 $;
6° 0,12 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 $ et de moins de 1 000 000 000 $;
7° 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 $.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;

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

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

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

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

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

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

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

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

2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (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 pourvoi en contrôle judiciaire prévu au *Code de procédure civile* (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

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

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

Photo

Michel Brière

Conception

Louise Tellier

Ville de Trois-Rivières – Septembre 2016

Trois-Rivières... *une force nouvelle*

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