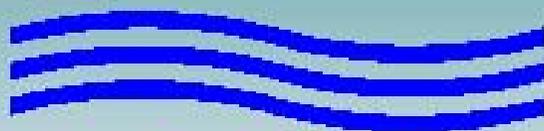




**Vérificateur  
Général**



**Trois-Rivières**

# Rapport au conseil municipal

pour l'exercice terminé  
le 31 décembre 2002

Présentation du logo du vérificateur général :

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

Les trois ondulés symbolisent en même temps :

- les trois objectifs recherchés en optimisation des ressources : l'économie, l'efficacité et l'efficace ainsi que;
- la rivière Saint-Maurice qui, à la rencontre de deux îles principales, se divise en trois cours d'eau à l'embouchure du fleuve Saint-Laurent donnant ainsi le toponyme Trois-Rivières à la ville.

Le 19 août 2003

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

**OBJET :** Rapport annuel

Monsieur le Président,

Conformément à l'article 107.13 de la Loi sur les cités et villes (LRQ, chapitre C-19), j'ai l'honneur de transmettre au conseil le premier rapport annuel du Vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières, pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2002.

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

Le vérificateur général,



Jean-Yves Martin, CGA

JYM/lt

p.j.



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

### **Table des matières**

	Page
INTRODUCTION .....	3
1. RÉSUMÉ DU RAPPORT .....	5
1.1 Vérifications financières .....	5
1.2 Observations et recommandations.....	5
2. LE MANDAT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL .....	9
3. OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL.....	13
3.1 Compte de taxes .....	13
3.2 Rapports périodiques sur les revenus et les dépenses .....	15
3.3 Exercice du pouvoir de dépenser .....	16
3.4 Un plan directeur informatique .....	19
4. VÉRIFICATIONS FINANCIÈRES.....	23
4.1 Ville de Trois-Rivières .....	23
4.2 Organismes municipaux.....	24
4.3 Autres organismes ou personnes subventionnés.....	25
5. VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES.....	27
6. SUIVI DES VÉRIFICATIONS ANTÉRIEURES.....	29
7. RAPPORT DES ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL.....	31
7.1 Mission, vision et mandat .....	31
7.2 Objectifs .....	31
7.3 Risques .....	32
7.4 Planification .....	32
7.5 Structure.....	33
7.6 Activités 2002 .....	34
7.7 Crédits budgétaires .....	34
7.8 Crédits prévus par la Loi .....	35
7.9 Déclaration .....	35
Annexe A Modèle d'intervention .....	37
Annexe B Questions servant à l'évaluation des contrôles .....	39
Annexe C Dispositions de la Loi sur les cités et villes.....	41



## Introduction

Des modifications à la Loi sur les cités et villes adoptées par l'Assemblée nationale au cours de l'année 2001 obligent maintenant les municipalités de 100 000 habitants et plus à se doter d'un nouveau fonctionnaire appelé *Vérificateur général*. Le 4 novembre 2002, le conseil de la Ville de Trois-Rivières m'a nommé pour assumer cette fonction.

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

Cette nouvelle disposition de la Loi devrait permettre de rassurer les membres du conseil et les contribuables en confiant au vérificateur général le mandat de vérifier, en toute indépendance et objectivité, les comptes et affaires de la ville et de ses organismes.

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

À chaque année, avant le 31 août, le vérificateur général doit déposer son rapport au Président du conseil municipal pour rendre compte des résultats de sa vérification portant sur l'année précédente, accompagnés de ses recommandations. Ce rapport couvre l'exercice terminé le 31 décembre 2002.

Dans les pages qui suivent, je résume au chapitre premier, les points saillants de ce rapport. Au chapitre 2, je profite de cette première communication pour mieux décrire mon rôle et expliquer ma fonction. J'ai rédigé au chapitre 3, mes observations et recommandations suite aux travaux amorcés. Dans le chapitre 4, je rends compte de la vérification financière de la ville et de ses organismes pour les exercices terminés en 2002.

Les chapitres 5 et 6 concernent les vérifications d'optimisation de ressources. Comme aucune n'a été terminée en 2002, j'y introduis brièvement mon processus. Enfin au dernier chapitre, le 7<sup>e</sup>, je dépose mon rapport annuel d'activités.

Le vérificateur général est heureux de souligner la pleine et entière collaboration qu'il a reçue des gestionnaires et de leurs employés à l'occasion de ses travaux de vérification.





## *Résumé du rapport*

### **1.1 - VÉRIFICATIONS FINANCIÈRES (chapitre 4)**

#### **1.1.1 - Ville de Trois-Rivières**

J'ai vérifié et remis un rapport sans réserve sur les états financiers et le calcul du taux global de taxation de la Ville de Trois-Rivières.

#### **1.1.2 - Les organismes municipaux**

Les organismes municipaux suivants ont été vérifiés par des firmes externes et sont aussi accompagnés d'un rapport sans réserve :

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

**1.1.3 -** Les autres organismes suivants ont donné un mandat d'examen seulement de leurs états financiers. Leurs livres seront vérifiés pour les exercices terminés en 2003 :

- La Société protectrice des animaux de la Mauricie inc.;
- Corporation pour le développement de l'île St-Quentin.

### **1.2 - OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS (chapitre 3)**

#### **1.2.1 - Comptes de taxes**

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

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

Pour une meilleure compréhension du compte, je recommande *que les taxes ci-dessus soient décrites sur des lignes distinctes du compte de taxes.*



## Résumé du rapport

### 1.2.2 - Rapports périodiques au conseil

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

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

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

### 1.2.3 - Règlement de délégation de pouvoir

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

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

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

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

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



## *Résumé du rapport*

### **1.2.4 - Plan directeur informatique**

Le comité de transition mentionne dans son rapport final qu'il a remis, en janvier 2002, un plan directeur informatique en recommandant à la nouvelle Ville de poursuivre son analyse. Mais ce plan n'a jamais été accepté au conseil.

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

*Je recommande au conseil d'exiger qu'un plan directeur informatique lui soit présenté et de l'intégrer dans sa stratégie de développement :*

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





## *Le mandat du Vérificateur général*

- Indépendance* **2.1** - Le vérificateur général est un fonctionnaire, nommé par les deux tiers des voix des membres du conseil pour un mandat de 7 ans non renouvelable.
- Obligations* **2.2** - Il ne fait pas partie de l'administration de la ville et relève exclusivement du conseil municipal; il s'acquitte en priorité des obligations principales du mandat que lui confèrent les articles 107.1 et suivants de la Loi sur les cités et villes et doit faire rapport au conseil.
- Travaux de vérification* **2.3** - Le vérificateur général possède toute la latitude nécessaire pour choisir et mener ses travaux de vérification et d'enquête, déterminant lui-même le contenu et le ton de son rapport.
- Portée* **2.4** - Le vérificateur général effectue la vérification des comptes et affaires de la ville et de certaines sociétés paramunicipales ou organismes municipaux.
- 2.5** - La vérification des comptes et affaires comporte, dans la mesure jugée appropriée, la vérification financière, la vérification de la conformité et la vérification de l'optimisation des ressources.
- 2.6** - Toutefois, précisons que la vérification d'optimisation des ressources ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et des objectifs de la ville, des sociétés et organismes vérifiés.
- Entités vérifiées* **2.7** - Le champ de compétence du vérificateur général s'étend à tous les fonds et autres biens publics sur lesquels le conseil exerce son contrôle.
- 2.8** - Sa vérification englobe toutes les activités et les services de la ville ainsi que de toute personne morale dont la ville ou son mandataire détient plus de 50 % des parts ou actions ou nomme 50 % du conseil d'administration.
- Droits de regards* **2.9** - D'autres sociétés ou organismes non visés au paragraphe précédent reçoivent une subvention annuelle, d'au moins 100 000 \$, de la Ville de Trois-Rivières. Leur vérificateur doit transmettre au vérificateur général leurs états financiers, son rapport de vérification et tout autre rapport résumant ses constatations ou recommandations, qu'il a adressé au conseil d'administration de son client.



## *Le mandat du Vérificateur général*

**2.10** - Si le vérificateur général estime que les renseignements et les explications obtenus sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

### *Vérifications particulières*

**2.11** - 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.

### *La vérification financière*

**2.12** - Chaque année, les états financiers de la ville, des sociétés paramunicipales et des organismes municipaux sont vérifiés. La vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues (en comptabilité publique ou autres) assure que les états financiers présentent fidèlement la situation financière et le résultat des opérations.

### *La vérification de la conformité*

**2.13** - Certaines règles régissent la bonne conduite des affaires, comme les statuts, les lois, les règlements, les politiques, les directives et autres. La vérification de conformité permet de s'assurer de leur respect par l'administration municipale.

### *La vérification d'optimisation des ressources*

**2.14** - La vérification d'optimisation des ressources vise à déterminer de façon objective et constructive jusqu'à quel point :

- La gestion municipale est efficace;
- Les ressources sont gérées avec un souci d'économie et d'efficience;
- Les liens de responsabilité sont raisonnablement appuyés pour respecter l'obligation de rendre compte.

**2.15** - Pour porter un jugement éclairé sur la qualité de la gestion municipale, cette vérification s'appuie sur des critères d'évaluation qui rejoignent de grands principes de gestion généralement reconnus. Elle s'intéresse également à la qualité de l'information fournie aux administrateurs et aux gestionnaires en vue de la prise de décisions. Vous trouverez aux annexes « A » et « B », le modèle d'intervention que le vérificateur général entend s'inspirer dans ses vérifications d'optimisation des ressources.

**2.16** - Le résultat des travaux de vérification et les recommandations qui les accompagnent sont portés à la connaissance des gestionnaires qui sont invités à les commenter.



## *Le mandat du Vérificateur général*

### *États financiers*

**2.17** - Avant le 1<sup>er</sup> avril, le vérificateur général fait rapport au conseil de sa vérification des états financiers de la municipalité et du rapport sur l'établissement du taux global de taxation. Ce rapport s'accompagne de tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner concernant la vérification.

### *Autres organismes*

**2.18** - De plus, le vérificateur général fait rapport au conseil d'administration des sociétés paramunicipales et des organismes municipaux, sur les états financiers qu'il a vérifiés. 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.

### *Rapport annuel*

**2.19** - Une fois par année, avant le 31 août, le vérificateur général extrait, des différents rapports émis aux gestionnaires, les constatations et recommandations qui, à son avis, méritent d'être portés à la connaissance du conseil. Le vérificateur général fera le suivi des recommandations qu'il a émises dans ses rapports antérieurs.





## Observations du Vérificateur général

### 3.1 - COMPTE DE TAXES

<i>Principes</i>	<p><b>3.1.1</b> - La vérification d'optimisation des ressources se définit par l'application des deux principes de gestion suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• l'utilisation optimale des deniers publics;</li><li>• l'imputabilité et la reddition de comptes.</li></ul>
<i>Mesure du résultat</i>	<p><b>3.1.2</b> - Le compte rendu qui recèle le plus d'intérêt pour le contribuable est sans contredit son compte de taxes. Le plus grand défi des élus est de donner aux citoyens des services en tenant compte de sa capacité de payer. Les élus sont responsabilisés par l'adéquation : <u>services = taxes</u>. Le compte de taxes, c'est la vraie mesure du résultat.</p>
<i>Appréciation de la gestion</i>	<p><b>3.1.3</b> - Avec sa facture en mains, le contribuable peut comparer et évaluer les services qu'il obtient en retour et ainsi mieux apprécier la gestion municipale. Qui n'a jamais demandé à un fournisseur de détailler sa facture afin de justifier ses honoraires? La même règle de transparence s'applique au compte de taxes qui, à mon avis, n'est pas suffisamment ventilé pour permettre au payeur d'apporter un jugement éclairé sur la qualité des gestionnaires.</p>
<i>Distinction entre une taxe générale et une taxe de secteur</i>	<p><b>3.1.4</b> - Le législateur a réglementé le contenu minimal du compte de taxes. Le compte doit indiquer si la taxe s'applique à tous les immeubles imposables du territoire ou à un secteur seulement. La taxe générale est un taux qui est basé sur la valeur foncière, imposée à l'ensemble des contribuables pour les dépenses de fonctionnement de la municipalité. Cette taxe ne peut être rattachée à une dépense spécifique. Les taxes pour le transport en commun et la dette des anciennes villes par exemple sont des taxes de secteur parce qu'elles sont imposées à une partie du territoire seulement.</p>
<i>Variation du taux de la taxe générale</i>	<p><b>3.1.5</b> - Le taux de la taxe générale tel que présenté varie d'un secteur à l'autre à cause de la dette et de certains ajustements propres à chacun des secteurs. Le contribuable ne sait pas comment il lui en coûte pour le service de la dette de la nouvelle ville et pour le service de la dette de son ancienne ville (laquelle diminuera d'année en année jusqu'à son extinction). De plus, dans</p>



## Observations du Vérificateur général

certains secteurs la taxe générale est plafonnée afin de tenir compte d'une limite d'augmentation imposée par le décret. Le taux de ces secteurs augmentera chaque année de façon à rejoindre le taux général de l'ensemble (Sainte-Marthe en 2003, Trois-Rivières-Ouest en 2004 et Pointe-du-Lac en 2008).

*La taxe générale spéciale*

**3.1.6** - Les règlements qui décrètent un emprunt prévoient toujours une taxe spéciale annuelle à un taux suffisant pour rembourser le capital et les intérêts de cet emprunt. Cette taxe spéciale payée par l'ensemble, c'est un peu l'hypothèque léguée par les élus. Si la taxe apparaît sur une ligne distincte, sa variation doit être contrôlée. C'est une contrainte que s'impose l' élu, mais en même temps, il assure une vision à long terme du développement de la ville et du contrôle de la dette. Les taux pour la dette des différents secteurs varient actuellement de 10¢ à 50¢. Quel est le taux cible de taxe générale spéciale pour le service de la dette visé par les élus à long terme?

*La taxe d'améliorations locales*

**3.1.7** - Quant à l'information fournie sur le compte concernant la taxe d'améliorations locales, la trésorerie a fait un excellent travail. Cette information est complète, pertinente et suscite peu de questions. Le contribuable y voit le taux et la durée de l'emprunt, c'est-à-dire quand la taxe débutera et quand elle se terminera. Depuis 2003, on y a ajouté une mention concernant le renouvellement s'il y a lieu.

*Recommandation*

**3.1.8** - *Pour une meilleure qualité de reddition de comptes, je recommande que la taxe générale, les taxes de secteur et la réduction imposée par le plafond soient décrites sur des lignes distinctes du compte de taxes. Tant qu'au service de la dette à l'ensemble, le montant n'est pas suffisamment important présentement pour qu'il soit distingué.*





## Observations du Vérificateur général

### 3.2 - RAPPORTS PÉRIODIQUES SUR LES REVENUS ET LES DÉPENSES

*Rapports  
périodiques*

**3.2.1** - Un seul rapport périodique a été déposé au conseil au cours de l'année, soit à la séance du 15 octobre 2002. Ceci contrevient aux dispositions de la loi qui oblige le trésorier à déposer au moins quatre rapports périodiques à raison d'un rapport par trimestre. Cette dérogation bien qu'exceptionnelle, ne doit pas se reproduire.

*Périodicité et  
description*

**3.2.2** - Selon l'article 105.4 de la Loi sur les cités et villes, le trésorier doit, une fois par trimestre, y compris lors de la dernière session ordinaire avant la session où le budget est adopté, remettre au conseil un état des revenus et dépenses depuis le début de l'exercice financier. Il remet aussi deux états comparatifs, l'un portant sur les revenus qu'il prévoit percevoir durant l'exercice et ceux qui sont prévus par le budget, et l'autre portant sur les dépenses effectuées à la date de l'état et celles qui sont prévues par le budget.

*Impossibilité  
de déterminer  
l'excédent*

**3.2.3** - Au delà de la non-conformité, le processus fondamental de la reddition de comptes a été écorché. Si les élus n'ont pu disposer d'une bonne image financière, qu'en est-il pour les autres gestionnaires? Pour appuyer cet énoncé, je cite le commentaire du Vérificateur général de la Ville de Montréal : « *Les élus et les citoyens ont le droit de savoir comment les ressources financières de la ville ont été utilisées. Cette information doit être complète et soumise dans des délais raisonnables, car il ne saurait y avoir bonne gouverne sans reddition de comptes adéquate.* »

*Recommen-  
dation*

**3.2.4** - Je recommande :

- à l'administration de mettre en place un processus rigoureux de préparation et de présentation, dans des délais raisonnables, d'états financiers trimestriels au conseil;
- à la trésorière de déposer ses rapports conformément à la loi et d'attester l'information contenue. Les montants réels à date des rapports devraient être relevés des livres afin d'assurer la tenue à jour des livres comptables. Si celle-ci ne peut rencontrer les échéances de la loi, elle doit aviser le conseil et en expliquer les motifs.





## *Observations du Vérificateur général*

### **3.3 - EXERCICE DU POUVOIR DE DÉPENSER**

*Exclusivité*      **3.3.1** - Le pouvoir de dépenser se définit comme le droit d'utiliser les ressources de la ville à certaines fins. Ce pouvoir appartient en exclusivité au conseil de la ville. Toutefois, ce dernier peut déléguer certaines parties de ce pouvoir au comité exécutif et à des fonctionnaires.

*Étapes*            **3.3.2** - L'exercice du pouvoir de dépenser implique les étapes suivantes :

#### **3.3.3 -**

<i>Le vote des crédits (exclusif au conseil)</i>	L'adoption du budget annuel ou supplémentaire, l'adoption d'un règlement, les affectations de surplus, de fonds réservés, etc.
<i>L'affectation des crédits</i>	Toutes les dépenses acceptées doivent faire l'objet d'une affectation des crédits votés par le conseil. Le moment de l'affectation diffère selon l'objet, la nature et les circonstances ou lors de l'autorisation de l'engagement.
<i>L'autorisation des engagements</i>	Lors de l'adoption d'une résolution engageant un professionnel ou octroyant un contrat ou lors de l'approbation d'une commande.
<i>L'autorisation des paiements</i>	Seule la trésorière ou l'assistante-trésorière est habilitée à effectuer le paiement des dépenses. Elle doit en faire rapport comme elle le fait très bien présentement.

*Autoriser des dépenses*      **3.3.4** - Actuellement, les règlements ou résolutions de délégation de pouvoir de dépenser des anciennes villes ne sont plus en vigueur parce qu'incompatibles. Seul le comité exécutif a le pouvoir délégué d'autoriser des dépenses. Sans égard au montant, les fonctionnaires n'ont aucun pouvoir d'autoriser un engagement ou une dépense, même par petite caisse.

*Payer une dépense engagée*      **3.3.5** - Le conseil doit se questionner sur l'effet d'autoriser le paiement d'une dépense engagée par un fonctionnaire à qui il n'aurait jamais consenti telle autorité. Un fournisseur, qui a toujours



## *Observations du Vérificateur général*

été payé ainsi, est justifié de prétendre que le fonctionnaire qui l'engageait, avait toute autorité. Dans ce contexte, quel contrôle la ville exerce-t-elle sur ses dépenses, si n'importe lequel fonctionnaire peut parler en son nom?

*Degré  
d'intervention*

**3.3.6** - C'est au conseil à définir son degré d'intervention et de contrôle sur les dépenses. La délégation du pouvoir de dépenser se conçoit en fonction du style de gestion désiré et des diverses politiques administratives adoptées par le conseil, telle que les politiques d'achat ou d'octroi de contrat, de déplacement ou de participation aux congrès, d'allocation d'automobile, de situations d'urgence, etc.

*Ce que la loi  
permet*

**3.3.7** - L'article 477.2 de la Loi sur les cités et villes permet au conseil d'adopter un règlement pour déléguer à tout fonctionnaire ou employé de la ville le pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats en conséquence au nom de la ville. L'autorisation de la dépense correspond à la fois à l'affectation des crédits et à l'autorisation de l'engagement; le pouvoir d'autoriser l'engagement implique par le fait même celui de le contracter.

*Description  
de la  
délégation*

**3.3.8** - Parce que le comité exécutif peut autoriser une dépense, l'article 477.2 de la Loi sur les cités et villes prévoit que le conseil adopte une résolution pour la délégation par le comité exécutif. Le règlement ou la résolution, selon le cas, par lequel est délégué le pouvoir d'autoriser les dépenses doit indiquer les éléments suivants :

- le champ de compétence, c'est-à-dire les objets de dépenses en cause;
- les montants qui peuvent être autorisés; il peut s'agir d'une enveloppe égale aux crédits votés ou d'un montant maximum par transaction ou par période;
- l'identification des fonctionnaires visés (exemple : le trésorier, les chefs de service, etc.);
- les autres conditions auxquelles est faite la délégation (contrôle et rapport exigés, restrictions particulières, etc.).



## Observations du Vérificateur général

Recommandation

**3.3.9** - Je recommande au conseil d'adopter un règlement pour déléguer à des fonctionnaires désignés, le pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats en conséquence au nom de la Ville.



Règlement intérieur du conseil

**3.3.10** - En ce qui a trait à la délégation accordée au comité exécutif, l'article 17 du décret 851-2001 créant la Ville, lui accordait, le pouvoir de consentir tout contrat inférieur à 100 000 \$. Toujours au décret, l'article 18 permet également au conseil de déléguer au comité exécutif, tout acte de sa compétence qu'il voulait consentir. À cet effet, le règlement intérieur du conseil (2001, chapitre 1) délègue plusieurs champs de compétence au comité exécutif. Ce règlement, quoique très explicite dans son ensemble, délègue dans un sens très large à l'article 159, le pouvoir d'autoriser tout contrat. L'article 159 du règlement intérieur du conseil stipule :

« Le comité exécutif peut au nom de la Ville :

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

Recommandation

**3.3.11** - Je recommande au conseil de se réserver l'adoption des résolutions suivantes :

- les contrats ou les transactions supérieures à 100 000 \$ peu importe le champ de compétence;
- les contrats ou les transactions comportant l'autorisation de crédits qui n'ont pas encore été votés (dépenses des exercices financiers au-delà de l'année en cours).





## *Observations du Vérificateur général*

### **3.4 - UN PLAN DIRECTEUR INFORMATIQUE**

#### *Projets*

**3.4.1** - À ce jour, la seule vérification complétée est la vérification financière de la ville au 31 décembre 2002. Au printemps 2003, j'ai rencontré tous les gestionnaires afin de constituer une banque de projets de vérification d'optimisation des ressources. En recueillant leurs préoccupations, plusieurs m'ont fait part d'insuffisance de ressources, du manque de personnel, de fatigue appréhendée des employés et de la crainte de ne pas réaliser les objectifs. De tels commentaires sont normaux dans les circonstances; ils font foi de l'engagement et de la compétence des gens.

#### *Outils nécessaires*

**3.4.2** - La ville est une nouvelle entité complexe qui nécessite la mise en place et la coordination de plusieurs processus. La question que je dois me poser est : *Le personnel dispose-t-il des outils nécessaires pour atteindre les objectifs?* Par outils, je précise le matériel, l'outillage, les méthodes de travail, la formation, les différents systèmes et sous-systèmes tel l'approvisionnement, les ressources humaines et aussi les systèmes d'information.

#### *Service informatique très sollicité*

**3.4.3** - L'informatique, entre autres, crée beaucoup d'attentes, de travail et aussi de déception. De plus en plus aujourd'hui, ce service est sollicité et présent dans toutes les unités. Très facilement, souvent par manque d'information, nous avons tendance à critiquer l'efficacité et l'efficience des différents logiciels utilisés. Les délais d'installation des ordinateurs ou des imprimantes font l'objet de plusieurs plaintes. Les modifications promises tardent à venir, les techniciens sont débordés, l'unité a peine à suffire à la tâche. Depuis la fusion, le service informatique a installé 150 nouveaux ordinateurs, configuré environ 200 usagers déménagés et mis en réseau toutes les bâtisses de la nouvelle ville. Avec l'ouverture, la compétence et l'attitude positive dont font preuve les employés du service, j'espérais des changements plus rapides.

#### *Avancement des travaux*

**3.4.4** - Je suis déçu de l'avancement des travaux informatiques particulièrement en ce qui a trait à la fibre optique. La bureautique et le courrier électronique tardent à s'étendre à toute l'organisation. L'intranet serait un outil de communication et d'information



## *Observations du Vérificateur général*

indispensable. Le chef du service informatique m'explique, et c'est normal dans les circonstances, que les priorités ont été données au déménagement et à la réinstallation des usagers. Jusqu'à tout récemment encore, la ville achetait et vendait des bâtisses et le personnel était en constante mutation.

*Logiciel  
recherché*

**3.4.5** - À titre d'exemple, malgré les efforts déployés, nous n'avons pas trouvé ou exigé de développer un logiciel de gestion de la dette même si un tel logiciel permettrait d'économiser presque le temps d'une personne/année. La trésorerie a besoin d'un logiciel pour élaborer une base de données qui servirait à préparer les émissions, les renouvellements, à projeter cette dette au cours des prochaines années, à préparer le budget, la taxe d'amélioration locale, établir le service de la dette par règlement, par fonction, etc.

*Amélioration  
des logiciels*

**3.4.6** - Le logiciel de grand-livre opéré sur le système AS 400 est archaïque et dépassé. Ce système ne convient plus aux exigences d'aujourd'hui. Il gruge énormément d'énergie et est très peu convivial. Le système de paie, des ressources humaines et des approvisionnements sont d'autres sous-systèmes qui doivent être complètement refondus et adaptés aux nouveaux moyens d'information. Ces systèmes se sont avérés indispensables pour assurer le transfert des données et la continuité des opérations, mais doivent être remplacés.

*Plan directeur  
informatique*

**3.4.7** - Le comité de transition a remis, en janvier 2002, le plan directeur informatique qu'il avait commandé en recommandant à la nouvelle ville de poursuivre son analyse. Même si le plan n'a jamais été accepté au conseil, le chef du service informatique suit ce plan tant que faire se peut mais demeure maître des échéanciers. Les échéanciers prévus à ce plan sont irréalistes et la coordination avec les autres gestionnaires concernés est difficile. Aussi de nouveaux projets acceptés ou à venir peuvent réquisitionner des ressources inhérentes importantes lesquelles n'ont pas été budgétées.

*Outil  
stratégique*

**3.4.8** - Un plan directeur informatique est un outil stratégique indispensable pour assurer que les systèmes d'information soutiennent et favorisent le développement de la ville. Un tel plan



## *Observations du Vérificateur général*

définit aussi des projets de réingénierie des processus et des systèmes qui contribueront à rendre la ville plus performante. Le plan doit préciser quand et comment les changements devront se faire et exigera une grande coordination. Étant donné l'incidence sur toute l'organisation, la ville doit percevoir sa valeur et bien l'analyser pour l'intégrer dans sa stratégie.

*Recommandation*

**3.4.9 - Je recommande les points suivants :**

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







## Vérifications financières

**4.** - J'ai effectué la vérification financière de la Ville de Trois-Rivières et reçu les états financiers de ses organismes.

### **4.1 - VILLE DE TROIS-RIVIÈRES**

*Vérificateurs  
externes*

**4.1.1** - Comme vous le savez, un vérificateur externe nommé par le conseil est aussi tenu d'émettre un rapport de vérificateur sur les états financiers de la ville. Le vérificateur général doit coordonner son travail avec ce dernier afin d'assurer un champ de vérification adéquat et d'éviter le risque de duplication.

*Rapport  
financier*

**4.1.2** - À mon avis, le rapport financier de la Ville de Trois-Rivières donne, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la ville au 31 décembre 2002, ainsi que les résultats de son exploitation et de l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date, selon les principes comptables généralement reconnus en comptabilité municipale au Québec.

*Recommen-  
dations*

**4.1.3** - Je n'ai aucun fait ou irrégularité important que j'estime opportun de souligner autre que ceux mentionnés dans mes observations au chapitre 3. Je produirai dans les prochains mois un mémoire de recommandations résumant les éléments décelés lors de la vérification financière. Ces éléments, que je crois important d'améliorer ou de corriger, ont peut-être déjà été mentionnés aux gestionnaires mais je veux recueillir leurs commentaires avant de le présenter.

*Taux global  
de taxation*

**4.1.4** - J'ai procédé à la vérification du taux global de taxation et à mon avis, il est établi, à tout égards importants, conformément aux règlements adoptés en vertu de l'article 262 de la Loi sur la fiscalité municipale.



## *Vérifications financières*

### **4.2 - ORGANISMES MUNICIPAUX**

*Mandats*

**4.2.1** - Exceptionnellement cette première année, les organismes municipaux avaient déjà mandaté des firmes externes pour vérifier leurs livres. Cette vérification avait déjà été amorcée pour certains avant ma nomination. Pour des raisons financières et d'éthique, j'ai décidé de ne pas m'immiscer dans les vérifications en cours. J'ai demandé à chaque vérificateur une copie des états financiers de l'organisme qu'il a vérifié, son rapport sur ces états et tout autre renseignement concernant ces états et sa vérification qui méritent d'être portés à mon attention. Je résume ce travail aux paragraphes suivants.

*Rapport*

**4.2.2** - Un rapport de vérification sans restriction a été émis par les vérificateurs concernant les états financiers de ces organismes :

**4.2.3** -

<b>Nom</b>	<b>Vérificateur</b>	<b>Fin exercice</b>
L'International de l'art vocal de Trois-Rivières	Samson Bélaïr / Deloitte & Touche, S.E.N.C.	2002/09/30
Office de tourisme et des congrès de Trois-Rivières	Dessureault, Leblanc, Lefebvre S.E.N.C.	2002/09/30
Corporation de développement culturel de Trois-Rivières	Dessureault, Leblanc, Lefebvre S.E.N.C.	2002/12/31
Société de transport de Trois-Rivières	Morin Cadieux Matteau Normand, S.E.N.C.	2002/12/31

*Mission d'examen*

**4.2.4** - Les états financiers des organismes ci-dessous étaient accompagnés d'un rapport d'examen. Une mission d'examen ne constitue pas une vérification et par conséquent, il n'y a pas d'opinion de vérificateur sur ces états financiers. Je prendrai les dispositions nécessaires pour que ces organismes présentent des états financiers vérifiés en 2003.

**4.2.5** -

<b>Nom</b>	<b>Vérificateur</b>	<b>Fin exercice</b>
Corporation pour le développement de l'île St-Quentin	Samson Bélaïr / Deloitte & Touche, S.E.N.C.	2002/10/31
* Corporation pour le développement de l'île St-Quentin	Samson Bélaïr / Deloitte & Touche, S.E.N.C.	2002/12/31
La Société protectrice des animaux de la Mauricie inc.	Loranger Gendron Morisset, comptables agréés	2002/12/31

\* La Corporation a modifié la fin de son exercice financier au cours de l'année 2003.



## *Vérifications financières*

### 4.3 - AUTRES ORGANISMES OU PERSONNES SUBVENTIONNÉS

*Autres examens d'états financiers*

**4.3.1 -** Conformément à mon mandat, j'ai reçu, examiné et classé les états financiers des organismes suivants qui ont bénéficié d'une aide ou subvention accordée par la ville. Ces états financiers étaient accompagnés d'un rapport sans restriction de leur vérificateur et, en réponse à ma demande explicite, aucun fait digne de mention n'a été porté à mon attention.

#### 4.3.2 -

<b>Organismes ou personnes</b>	<b>Vérificateur</b>	<b>Objet de la subvention</b>	<b>Contribution de la ville</b>
Commission scolaire du Chemin-du-Roy	Dessureault, Lemire, Désaulniers, Drolet, Gélinas & Lamothe, C.A.	Gymnase de l'École Notre-Dame-du-Rosaire	100 000 \$
Société de développement commercial du centre-ville de Trois-Rivières	Samson Bélair / Deloitte & Touche, S.E.N.C.	Remise de la taxe imposée aux membres de la SIDAC	298 111 \$
Société de développement économique de Trois-Rivières	Dessureault, Lemire, Désaulniers, Drolet, Gélinas & Lamothe, C.A.	Subvention de fonctionnement	493 000 \$





## *Vérifications spécifiques*

- Présentation*      **5.1** - J'introduirai dans ce chapitre les rapports de mes missions de vérification d'optimisation de ressources et tout autre rapport sur toute matière relevant de ma compétence que me demandera le conseil. Puisque ma nomination est encore récente, je prévois terminer mes premières missions à l'automne 2003.
- Principes de gestion*      **5.2** - La vérification d'optimisation des ressources c'est une analyse structurée et objective des activités d'une entité. Elle vise particulièrement l'application de deux principes de gestion soit :
- l'utilisation optimale des deniers publics;
  - l'imputabilité et la reddition de comptes.
- Cibler les interventions*      **5.3** - Ainsi, après avoir analysé les principaux risques de l'organisation, j'identifierai les priorités en matière de vérification. Je privilégierai les secteurs importants, susceptibles d'amélioration et d'intérêts pour vous, les élus municipaux. Je ciblerai mes interventions selon plusieurs critères, considérant en priorité, l'émission d'une conclusion et la plus grande valeur ajoutée possible.
- Champ de vérification*      **5.4** - Toutes les unités administratives de la ville et tous les organismes municipaux qu'elle contrôle font partie de mon champ de vérification. De plus, je peux procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide quelconque accordée par la ville.





## *Suivi des vérifications antérieures*

- Objectif*            **6.1** - Chaque année, avant de déposer mon rapport annuel, je ferai le suivi des rapports précédents. L'objectif est de s'assurer que le plan d'action proposé par le gestionnaire de l'entité vérifiée est bien mis en œuvre.
- Contenu*            **6.2** - Je rappellerai dans ce chapitre de mon rapport annuel, la portée de la vérification antérieure et mes recommandations. Vous prendrez connaissance des corrections qui ont été apportées depuis la vérification, l'énumération et l'impact ainsi que des actions qu'ils restent à entreprendre. Je pourrai aussi, avec l'aide des gestionnaires, déceler de nouvelles lacunes ou vulnérabilités. Pour terminer, l'entité vérifiée commentera de nouveau et vous aurez ainsi la possibilité de conclure sur la situation.
- Évaluer la performance*    **6.3** - Cette procédure permettra d'évaluer la performance des entités concernées et de ce fait confirmer la valeur ajoutée de la vérification. Évidemment, comme il s'agit de mon premier rapport, je n'ai aucun suivi à faire cette année.





## *Rapport des activités du Vérificateur général*

### **7.1 - MISSION, VISION ET MANDAT**

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

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

**7.1.3** - Le mandat, les obligations et les pouvoirs du vérificateur général sont définis aux articles 107.1 à 107.16 de la Loi sur les cités et villes reproduits à l'annexe « C ». Ses travaux comprennent la vérification financière, la vérification de la conformité des opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

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

### **7.2 - OBJECTIFS**

**7.2.1** - Afin de s'acquitter de ses responsabilités le vérificateur général s'est donné les objectifs suivants :

- mettre en place la structure organisationnelle du bureau, les processus de gestion, de vérification et de communication reliés à la fonction;
- rencontrer les obligations légales et professionnelles de la fonction;
- travailler en collaboration avec les vérificateurs externes de la ville et coordonner les travaux de vérification;
- négocier des ententes et mandater différentes firmes afin de l'assister dans l'exercer ses fonctions;
- favoriser le regroupement des vérificateurs généraux municipaux afin de



## *Rapport des activités du Vérificateur général*

promouvoir l'échange entre les membres, de bénéficier de l'expertise de chacun et de partager les expériences de travail;

- amorcer l'implantation de la vérification intégrée en fonction d'élaborer des solutions novatrices, économiques et efficaces pour satisfaire les besoins essentiels de la ville en matière de vérification;
- élaborer un plan de formation afin de bénéficier de l'expertise nécessaire pour rencontrer les besoins de sa tâche;
- planifier, de façon structurée, une banque de projets de vérification en optimisation des ressources.

### **7.3 - RISQUES**

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

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

- a) qu'une inexactitude importante ne soit pas mentionnée dans son rapport suite à la vérification des états financiers;
- b) que le contrôle interne d'une entité n'assure pas la prévention ou la détection d'une inexactitude importante;
- c) que les procédures de vérification n'assurent pas la prévention et la détection d'une inexactitude importante.

### **7.4 - PLANIFICATION**

**7.4.1** - Les normes professionnelles de vérification préconisent la mise en place d'un processus annuel et pluriannuel des activités de vérification. J'ai réparti les ressources disponibles afin de rencontrer les obligations de mon mandat et de cibler les interventions vers les vérifications les plus susceptibles de créer une valeur ajoutée.



## *Rapport des activités du Vérificateur général*

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

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

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

## **7.5 - STRUCTURE**

**7.5.1** - La structure du bureau du vérificateur général est conçue de façon à lui permettre de répondre aux besoins découlant de son mandat. Il est secondé par madame Louise Tellier, secrétaire de direction. Le vérificateur général peut recourir à du personnel professionnel contractuel afin de se procurer les ressources et l'expertise nécessaires, tout en respectant son budget. Jusqu'à maintenant, les professionnels suivants l'ont conseillé et aidé dans l'exécution de son mandat :

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

**7.5.2** - Le vérificateur général devra lui aussi rendre des comptes. Outre le rapport qu'il doit produire, ses comptes seront vérifiés annuellement. Un vérificateur externe est chargé d'examiner annuellement les comptes relatifs au vérificateur général.



## *Rapport des activités du Vérificateur général*

### **7.6 - ACTIVITÉS 2002**

**7.6.1** - J'ai été nommé à la réunion du conseil le 4 novembre 2002. Voici en résumé les principaux travaux effectués en novembre et décembre 2002 :

- analyse pour la trésorerie, de certains postes de grand-livre qui touchaient l'ancienne Ville de Trois-Rivières-Ouest;
- réunion des 9 vérificateurs généraux municipaux du Québec. Nous projetons nous réunir environ 4 fois par année afin de profiter d'une expertise commune.
- formation sur les nouvelles règles d'adjudication des contrats de services professionnels;
- siège sur le comité afin de sélectionner une secrétaire de direction; la candidate retenue, madame Louise Tellier, est nommée par le conseil le 26 novembre 2002;
- aménagement physique de nos bureaux (équipements, bureaux, fournitures et papeterie);
- rencontres avec les vérificateurs externes de la ville (Dessureault, Leblanc, Lefebvre S.E.N.C.) afin de planifier la vérification financière 2002 de la ville.

### **7.7 - CRÉDITS BUDGÉTAIRES**

**7.7.1** - Le tableau ci-dessous illustre le budget pour les années 2002 et 2003 ainsi que les dépenses du vérificateur de la ville pour l'exercice 2002

Catégories de dépenses	Budget 2003	Budget 2002	Réal 2002
Rémunération	118 884	114 000	20 090
Contribution de l'employeur	31 810	29 628	1 892
Transport et communication	6 840	---	513
Services professionnels et administratifs	18 800	---	4 679
Location, entretien et réparation	500	---	87
Biens non durables	1 800	2 000	6 232
Répartitions de dépenses : (loyer, formation et administration)	<u>20 501</u>	<u>1 119</u>	<u>22 168</u>
	<u>199 135</u>	<u>146 747</u>	<u>55 661</u>



## *Rapport des activités du Vérificateur général*

### **7.8 - CRÉDITS PRÉVUS PAR LA LOI**

#### **7.8.1 -**

A. Dépenses de fonctionnement 2002 (Budget de la ville page 5, ligne 17)	108 907 166 \$
B. Pourcentage applicable (entre 100 et 200 millions)	0,16 %
C. Crédit selon 107.5 LCV (A multiplié par B)	174 251 \$

### **7.9 - DÉCLARATION**

**7.9.1 -** Je déclare que les informations contenues dans le présent rapport d'activités correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 10 juillet 2003.

Le vérificateur général,

Jean-Yves Martin, CGA

JYM/lt

Août 2003



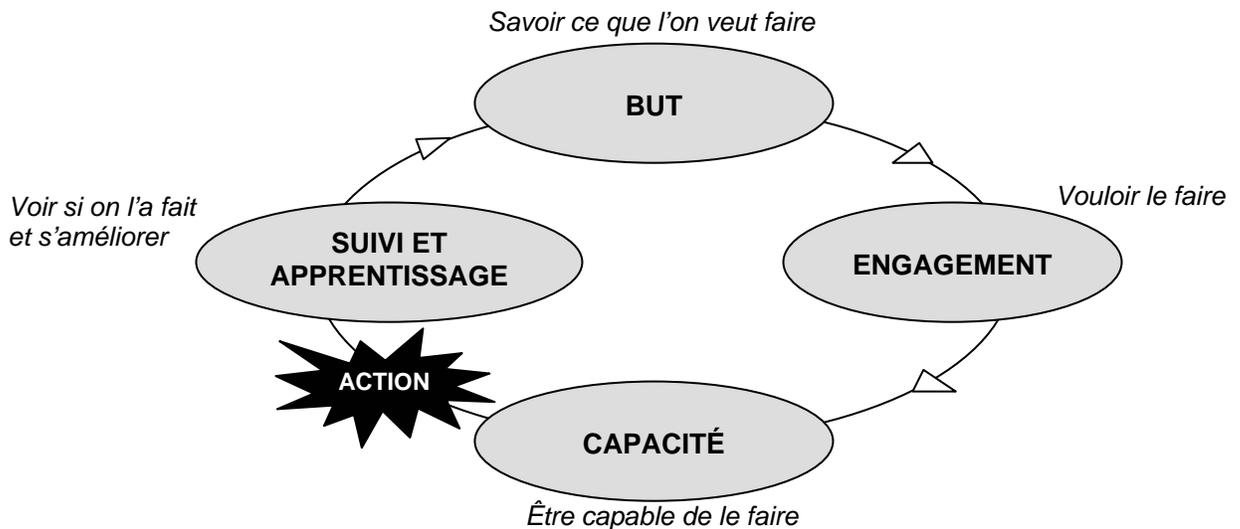


## Annexe « A » Modèle d'intervention

*Philosophie de base de l'employé performant*

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

**A.2** -



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

*Responsabilité*

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



## *Annexe « A »*

### *Modèle d'intervention*

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

#### *Définition*

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

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

#### *Conclusion*

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



## *Annexe « B »*

### *Questions servant à l'évaluation des contrôles*

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

#### ***But***

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

#### ***Engagement***

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

#### ***Capacité***

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

#### ***Suivi et apprentissage***

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





## *Annexe « C »*

### *Dispositions de la Loi sur les cités et villes*

#### **IV.1. — Vérificateur général**

- Vérificateur général. **107.1.** Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général.
- Nomination. **107.2.** Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat de 7 ans. Ce mandat ne peut être renouvelé.
- Inhabilité. **107.3.** Ne peut agir comme vérificateur général :
- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
  - 2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1°;
  - 3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7.
- Divulguation de conflits d'intérêt. Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.
- Empêchement ou vacance. **107.4.** En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit :
- 1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer;
  - 2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.
- Crédit du budget. **107.5.** Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.
- Crédits prévus au budget pour les dépenses. Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur au produit que l'on obtient en multipliant le total des autres crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement par :
- 1° 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$;
  - 2° 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$;
  - 3° 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$;
  - 4° 0,14 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$;



## *Annexe « C »*

### *Dispositions de la Loi sur les cités et villes*

- 5° 0,13 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;
- 6° 0,12 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 \$ et de moins de 1 000 000 000 \$;
- 7° 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.
- Dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production. Dans le cas où le budget de la municipalité prévoit des crédits pour des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production, de transmission ou de distribution d'énergie électrique, 50 % seulement de ceux-ci doivent être pris en considération dans l'établissement du total de crédits visé au deuxième alinéa.
- Fonctions. **107.6.** Le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification.
- Obligations. **107.7.** Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :
- 1° de la municipalité;
  - 2° de toute personne morale dont la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % des parts ou actions votantes en circulation ou nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration.
- Vérification des affaires et comptes. **107.8.** La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.
- Restriction. Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7.
- Pouvoirs. Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :
- 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
  - 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.
- Vérification des états financiers. **107.9.** Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.



## *Annexe « C »*

### *Dispositions de la Loi sur les cités et villes*

Copie au vérificateur général.	Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie : <ol style="list-style-type: none"> <li>1° des états financiers annuels de cette personne morale;</li> <li>2° de son rapport sur ces états;</li> <li>3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.</li> </ol>
Divulgateion de renseignements.	Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général : <ol style="list-style-type: none"> <li>1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;</li> <li>2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.</li> </ol>
Renseignements insuffisants.	Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.
Vérification de comptes ou de documents.	<b>107.10.</b> Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, relativement à son utilisation.
Obligation.	La municipalité et la personne qui a bénéficié de l'aide sont tenues de fournir ou de mettre à la disposition du vérificateur général les comptes ou les documents que ce dernier juge utiles à l'accomplissement de ses fonctions.
Pouvoirs du vérificateur général.	Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.
Vérification du régime ou de la caisse de retraite.	<b>107.11.</b> Le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la municipalité ou d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.
Enquête et rapport sur demande.	<b>107.12.</b> Le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.



## *Annexe « C »*

### *Dispositions de la Loi sur les cités et villes*

- Rapport annuel. **107.13.** Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au conseil un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner concernant, notamment :
- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;
  - 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;
  - 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;
  - 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
  - 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;
  - 6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficacité;
  - 7° la mise en oeuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.
- Constatations ou recommandations. Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au conseil un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil avant la remise de son rapport annuel.
- Rapport au conseil. **107.14.** Le vérificateur général fait rapport au conseil de sa vérification des états financiers de la municipalité et de l'état établissant le taux global de taxation.
- Rapport au trésorier. Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier au plus tard le 31 mars, le vérificateur général déclare notamment si :
- 1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice se terminant à cette date;
  - 2° le taux global de taxation a été établi conformément au règlement adopté en vertu de l'article 262 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (LRQ c. F-2.1).
- Rapport au conseil d'administration. **107.15.** Le vérificateur général fait rapport au conseil d'administration des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7 de sa vérification des états financiers avant l'expiration du délai dont ils disposent pour produire leurs états financiers.
- Contenu. Dans ce rapport, il déclare notamment si les états financiers représentent fidèlement leur situation financière et le résultat de leurs opérations à la fin de leur exercice financier.



## *Annexe « C »*

### *Dispositions de la Loi sur les cités et villes*

- Immunité. **107.16.** Malgré toute loi générale ou spéciale, le vérificateur général, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement.
- Immunité. Le vérificateur général et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions.
- Immunité. Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport du vérificateur général établi en vertu de la présente loi ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.
- Clause privative. Sauf une question de compétence, aucun recours en vertu de l'article 33 du *Code de procédure civile* (LRQ, c. C-25) ou recours extraordinaire au sens de ce code ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.
- Primauté. Un juge de la Cour d'appel peut, sur requête, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.
- Comité de vérification. **107.17.** Le conseil peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs.

#### **V. — Vérificateur externe**

- Nomination d'un vérificateur. **108.** Au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> décembre au 15 avril, le conseil nomme un vérificateur externe pour l'exercice débutant durant cette période. Si, le 15 avril, la nomination n'a pas eu lieu, le vérificateur externe pour l'exercice précédent reste en fonction.
- Terme du mandat. Dans le cas d'une municipalité locale de 100 000 habitants ou plus, le vérificateur externe est nommé pour un mandat de trois ans. À la fin de son mandat, il demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.
- Information au ministre. Le greffier doit, si le vérificateur externe nommé pour un exercice n'est pas celui qui a été en fonction pour l'exercice précédent, indiquer au ministre des Affaires municipales et de la Métropole le nom du nouveau vérificateur externe le plus tôt possible après la nomination de ce dernier.
- Vacance. **108.1.** Si la charge du vérificateur externe devient vacante avant l'expiration de son mandat, le conseil doit combler cette vacance à la première séance qui suit.



## *Annexe « C »*

### *Dispositions de la Loi sur les cités et villes*

- Devoirs. 108.2.** Sous réserve de l'article 108.2.1, le vérificateur externe doit vérifier, pour l'exercice pour lequel il a été nommé, les états financiers, l'état établissant le taux global de taxation et tout autre document que détermine le ministre des Affaires municipales et de la Métropole par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.
- Rapport au conseil.** Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans son rapport, il déclare, entre autres, si :
- 1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date;
  - 2° le taux global de taxation a été établi conformément aux règlements adoptés en vertu de l'article 262 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (LRQ, c. F-2.1).
- Obligation. 108.2.1.** Dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants et plus, le vérificateur externe doit vérifier pour chaque exercice pour lequel il a été nommé :
- 1° les comptes relatifs au vérificateur général;
  - 2° les états financiers de la municipalité et tout document que détermine le ministre des Affaires municipales et de la Métropole par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.
- Rapport au conseil.** Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans le rapport traitant des états financiers, il déclare entre autres si ces derniers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date.
- Rapport au trésorier. 108.3.** Le vérificateur externe doit transmettre au trésorier au plus tard le 31 mars suivant l'expiration de l'exercice financier pour lequel il a été nommé le rapport prévu à l'article 108.2 ou, selon le cas, celui prévu au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 108.2.1.
- Transmission au conseil.** Le rapport prévu au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 108.2.1 doit être transmis au conseil à la date qu'il détermine.
- Exigence du conseil. 108.4.** Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport.
- Accès aux documents. 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.
- Accès aux documents. 108.4.2.** Le vérificateur général doit mettre à la disposition du vérificateur externe tous les livres, états et autres documents qu'il a préparés ou utilisés au cours de la vérification prévue à l'article 107.7.



## *Annexe « C »*

### *Dispositions de la Loi sur les cités et villes*

- Inhabilité. **108.5.** Ne peuvent agir comme vérificateur externe de la municipalité :
- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
  - 2° un fonctionnaire ou un employé de celle-ci;
  - 3° l'associé d'une personne mentionnée au paragraphe 1° ou 2°;
  - 4° une personne qui, durant l'exercice sur lequel porte la vérification, a directement ou indirectement, par elle-même ou son associé, quelque part, intérêt ou commission dans un contrat avec la municipalité ou relativement à un tel contrat, ou qui tire quelque avantage de ce contrat, sauf si son rapport avec ce contrat découle de l'exercice de sa profession.
- Pouvoirs. **108.6.** Le vérificateur externe peut être un individu ou une société. Il peut charger ses employés de son travail, mais sa responsabilité est alors la même que s'il avait entièrement exécuté le travail.

#### ***VII. — Directeur général***

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

### **Photos**

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

### **Conception**

Jean-Yves Martin & Louise Tellier

Ville de Trois-Rivières – Août 2003



Trois-Rivières...  
*une force  
nouvelle*

Bureau du vérificateur général

1401, rue Royale, 2e étage, C.P. 368

Trois-Rivières (Québec) G9A 5H3

☎ (819) 372-4643

☎ (819) 374-6892

✉ [verificateurgeneral@v3r.net](mailto:verificateurgeneral@v3r.net)